

دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيره على الموظفين في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / ريناد عبدربه قوماوي

الرقم الأكاديمي / 251000002

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من بُعث رحمة للعالمين. الحمد لله الذي يسّر لي إتمام هذا البحث، وأعانني على المضي في طريق العلم والمعرفة رغم ما اعترضه من تحديات وصعوبات.

إنه لمن دواعي السرور والاعتزاز أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل في قسم إدارة الأعمال، الذين كانوا نبراساً لأضاء دربي الأكاديمي، فقد أثروا مسيرتي العلمية بما قدموه من علم غزير، وتوجيه سديد، ودعم لا محدود. لقد كان لإرشاداتهم القيّمة وملاحظاتهم البناءة الأثر البالغ في بلورة أفكار هذا البحث وإخراجه بالصورة التي أطمح إليها.

كما أتقدم بعميق الامتنان والعرفان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي والملاذ الآمن طوال رحلتي العلمية. فلولا دعواتهم الصادقة، وكلماتهم المشجعة، وصبرهم الجميل، لما استطعت أن أصل إلى ما وصلت إليه اليوم. إلى والديّ الكريمين، وإخوتي الأعزاء، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجية من الله أن يجعله ذخراً لهم وفخراً يُضاف إلى مسيرتنا.

ولا يفوتني أن أوجّه شكري الخاص لأصدقائي وزملائي الذين رافقوني في هذه الرحلة، فكانوا لي عوناً في وقت الحاجة، وسنداً في لحظات الإرهاق، ومصدر إلهام في أوقات الفتور. شكراً لكل من مدّ يد العون، أو قدّم نصيحة، أو أبدى ملاحظة، أو شارك برأي، فقد كان لكل واحد منكم بصمة في هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد، سواء بالمشاركة في الاستبانة، أو بتقديم المعلومات، أو بالدعم المعنوي. أسأل الله العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به طلبة العلم والباحثين والمهتمين بهذا المجال الحيوي.

وفي الختام، أدعو الله أن يكون هذا البحث إضافة نوعية للمكتبة العربية، ولبنية في صرح المعرفة الإنسانية، وأن يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لمواصلة المسيرة في هذا الحقل المتجدد.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. ففي ظل التسارع التقني الذي يشهده العالم، باتت المنظمات أمام ضرورة ملحة لتبني حلول رقمية متقدمة تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع معدلات الرضا الوظيفي، وتعزيز فاعلية التواصل المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في القطاعين العام والخاص، إلى جانب مراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة، بهدف فحص طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، وقياس مدى تأثيرها على مستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يُحدث تحسّناً ملموساً في فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال أتمتة المهام الإدارية الروتينية، وتطوير آليات اتخاذ القرار المبنية على البيانات، وتعزيز الشفافية والعدالة التنظيمية. كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي في تحفيز الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ويعزز قدرتها التنافسية.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة استمرار الاستثمار في التقنيات الرقمية المتطورة، وتطوير برامج تدريبية متخصصة تُؤهل الكوادر البشرية للتعامل مع متطلبات البيئة الرقمية، ومعالجة المعوقات التنظيمية والتقنية التي قد تحد من فاعلية التحول، وذلك لضمان التحسين المستمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية وبلوغ التميز المؤسسي المنشود.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي، المملكة العربية السعودية.

فهرس المحتويات

i.....	حقوق الطباعة.....
ii.....	الشكر والتقدير.....
iii.....	المستخلص
iv.....	فهرس المحتويات.....
xii.....	قائمة الجداول.....
xii.....	فهرس الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة.....
2.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
3.....	1.3 أهمية الدراسة.....
3.....	1.3.1 الأهمية المعرفية والأكاديمية.....
3.....	1.3.2 الأهمية التطبيقية والعملية.....
4.....	1.3.3 الأهمية الاستراتيجية والوطنية.....
4.....	1.4 أهداف الدراسة.....
4.....	1.4.1 الأهداف الفرعية.....
5.....	1.5 تساؤلات الدراسة.....
5.....	1.5.1 سؤال البحث الرئيسي.....
5.....	1.5.2 التساؤلات الفرعية.....
6.....	1.6 فرضيات الدراسة.....
6.....	1.6.1 الفرضية الرئيسية.....
7.....	1.6.2 الفرضية الفرعية الأولى.....

7.....	1.6.3 الفرضية الفرعية الثانية.....
8.....	1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة.....
8.....	1.6.5 الفرضية الفرعية الرابعة.....
9.....	1.6.6 الفرضية الفرعية الخامسة.....
9.....	1.6.7 الفرضية الفرعية السادسة.....
9.....	1.6.8 الإطار التحليلي للفرضيات.....
10.....	1.6.9 اختبارات التحليل الإحصائي المقترحة لكل فرضية.....
12.....	1.7 نموذج الدراسة.....
13.....	1.7.1 المتغير المستقل.....
13.....	1.7.1.1 التحول الرقمي.....
13.....	1.7.2 المتغيرات التابعة.....
13.....	1.7.2.1 الفاعلية المؤسسية لإدارة الموارد البشرية.....
13.....	1.7.2.2 الأداء الوظيفي للموارد البشرية.....
13.....	1.7.2.3 الرضا والانتماء المؤسسي.....
14.....	1.7.2.4 الابتكار السلوكي.....
14.....	1.7.3 المتغير الوسيط.....
14.....	1.7.3.1 الاستعداد للتغيير.....
14.....	1.7.4 العلاقات المفترضة بين المتغيرات.....
16.....	1.8 مصطلحات الدراسة.....
19.....	1.9 خاتمة الفصل الأول.....
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
20.....	2.1 المقدمة.....

2.2	المبحث الأول: التحول الرقمي	21
2.2.1	المفهوم الإطار التصوري للتحول الرقمي	21
2.2.2	أهمية التحول الرقمي	21
2.2.3	أبعاد التحول الرقمي	22
2.2.4	2 التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية	22
2.2.5	النظريات المفسرة للتحول الرقمي	23
2.2.5.1	نموذج قبول التكنولوجيا	23
2.2.5.2	نظرية انتشار الابتكار	24
2.2.5.3	إطار التكنولوجيا-التنظيم-البيئة	25
2.2.5.4	التكامل بين النظريات الثلاث	26
2.3	المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية	26
2.3.1	مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية	26
2.3.2	أثر التحول الرقمي على رفع الكفاءة	26
2.3.3	كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط	28
2.3.4	النظريات الداعمة لكفاءة إدارة الموارد البشرية	28
2.3.4.1	نظرية الموارد والقدرات	28
2.3.4.2	نظرية رأس المال البشري	29
2.3.5	الدراسات السابقة حول التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية	29
6.3.2	مقارنة بين الممارسات التقليدية والرقمية في إدارة الموارد البشرية	31
2.4	المبحث الثالث: أداء الموظفين	31

31.....	2.4.1 الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
32.....	2.4.2 علاقة التحول الرقمي بأداء الموظفين
32.....	2.4.3 الأبعاد السلوكية للتحول الرقمي
33.....	2.4.4 الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي
33.....	2.4.5 محددات نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء
33.....	2.4.6 المقاييس المتقدمة لتقييم الأداء الوظيفي
34.....	2.4.7 النماذج النظرية لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي
34.....	2.5 المبحث الرابع: تقبل التغيير
34.....	2.5.1 الإطار المفاهيمي لتقبل التغيير
34.....	2.5.2 أهمية قبول التغيير في التحول الرقمي
35.....	2.5.3 استراتيجيات تعزيز تقبل التغيير
35.....	2.5.4 تقبل التغيير كمتغير وسيط ومعتدل
36.....	2.6 المبحث الخامس: الرضا الوظيفي
36.....	2.6.1 الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
36.....	2.6.2 المسارات التأثيرية للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي
37.....	2.6.3 العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي
37.....	2.6.4 الأدلة التجريبية بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي
37.....	2.6.5 المحاذير والإعتبارات
38.....	2.6.6 شروط تحقيق الأثر الإيجابي
38.....	2.7 المبحث السادس: تحديات التحول الرقمي
38.....	2.7.1 التحديات البشرية والسلوكية
39.....	2.7.2 التحديات التقنية والبنوية

40.....	2.7.3 التحديات التنظيمية والاستراتيجية
40.....	2.7.4 التحديات الثقافية والبيئية
41.....	2.7.5 التأثيرات على المخرجات التنظيمية
42.....	2.7.6 استراتيجيات التغلب على التحديات
42.....	2.8 المبحث السابع: الدراسات السابقة
43.....	2.8.1 الدراسات العربية
43.....	2.8.1.1 الدراسات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي
44.....	2.8.1.2 الدراسات العربية المتعلقة بكفاءة إدارة الموارد البشرية
44.....	2.8.1.3 الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي
45.....	2.8.2 الدراسات الأجنبية
45.....	2.8.2.1 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتحول الرقمي
46.....	2.8.2.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بكفاءة إدارة الموارد البشرية
46.....	2.8.2.3 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي
47.....	2.8.3 التعقيب العام على الدراسات السابقة
49.....	2.8.4 الفجوة البحثية
51.....	2.9 ما تميزت به الدراسة الحالية
51.....	2.9.1 التميز والإسهامات المتوقعة للدراسة الحالية
51.....	2.9.1.1 التميز على المستوى النظري - المفاهيمي
52.....	2.9.1.2 التميز على المستوى السياقي - التطبيقي
52.....	2.9.1.3 التميز على المستوى المنهجي
53.....	2.9.2 الإسهامات المتوقعة
53.....	2.9.2.1 التميز على المستوى الأكاديمي

53.....	2.9.2.2 على المستوى التطبيقي
53.....	2.9.2.3 على المستوى الوطني
54.....	2.10 خاتمة الفصل الثاني
55.....	الفصل الثالث: المنهج والتصميم
55.....	3.1 المقدمة
55.....	3.2 منهج الدراسة
55.....	3.3 مجتمع الدراسة
56.....	3.4 عينة الدراسة
56.....	3.5 أداة الدراسة ومحاورها
58.....	3.6 مقياس الاستبانة
59.....	3.6.1 معيار الحكم على المتوسطات الحسابية
59.....	3.7 صدق الأداة وثباتها
60.....	3.8 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
60.....	3.9 الأساليب الإحصائية
61.....	3.10 حدود الدراسة
61.....	3.10.1 الحدود الموضوعية (الموضوعية/العلمية)
61.....	3.10.2 الحدود المكانية
61.....	3.10.3 الحدود الزمانية
61.....	3.10.4 الحدود البشرية
62.....	3.11 خاتمة الفصل الثالث
63.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
63.....	4.1 المقدمة

4.2 تحليل البيانات.....	63
4.2.1 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	63
4.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....	65
4.4 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....	65
4.4.1 محور مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....	65
4.4.2 محور تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	66
4.4.3 محور رضا الموظفين عن بيئة العمل الرقمية.....	66
4.4.4 محور الاستعداد للتغيير التنظيمي.....	66
4.4.5 محور الأداء الوظيفي.....	66
4.4.6 محور معوقات التحول الرقمي.....	67
4.5 الاختبارات القبليّة.....	67
4.5.1 اختبار ثبات أدوات القياس.....	67
4.5.2 اختبار ملائمة البيانات للتحليل العاملي.....	68
4.5.3 التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.....	68
4.5.4 فحص الارتباط بين متغيرات الدراسة	68
4.6 اختبار فرضيات الدراسة.....	69
4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية	69
4.6.2 اختبار الفرضيات الفرعية	69
4.7 خلاصة الاختبارات القبليّة.....	71
4.8 مناقشة النتائج.....	71
4.9 خاتمة الفصل الرابع.....	71
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	72

72.....	5.1 المقدمة
72.....	5.2 مناقشة المحاور المتعلقة بمحاور الدراسة
74.....	5.3 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
75.....	5.4 التوصيات
77.....	5.5 ملخص النتائج والتوصيات
77.....	5.6 مقترحات للدراسات المستقبلية
78.....	5.7 خاتمة الفصل الخامس
79.....	ABSTRACT
80.....	المراجع العربية
81.....	المراجع الأجنبية
85.....	الملاحق
85.....	نموذج الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
12	جدول (1.1): الإطار التحليلي للفرضيات وربطها بمحاور الاستبانة والمتغيرات وأساليب التحليل الإحصائي
31	جدول (2.1): مقارنة بين الممارسات التقليدية والرقمية في إدارة الموارد البشرية
41	جدول (2.2): التحديات الأربعة للتحويل الرقمي واستراتيجيات التغلب عليها
48	جدول (2.4) : ملخص مقارنة للدراسات السابقة حول التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية
58	جدول (3.1): مقياس ليكرا
59	جدول (3.2): معيار الحكم على درجة الموافقة حسب المتوسط الحسابي
65	جدول (4.1) : ثبات أداة الدراسة
67	جدول (4.2): اختبار ثبات أدوات القياس
68	جدول (4.3): نتائج وجود علاقة بين المتغيرات
77	جدول (5.1): ملخص النتائج الرئيسية والتوصيات المقترحة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل
15	شكل (1.1) النموذج المفاهيمي للدراسة
20	شكل (2.1): البنية الهيكلية لهذا الفصل والعلاقات الترابطية بين مكوناته الرئيسية
26	شكل (2.2): التكامل بين النظريات الثلاث في تفسير ظاهرة التحويل الرقمي.
28	شكل (2.3): المسار التفسيري لدور كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير بسيط

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً عميقاً في هيكلية الإدارة المؤسسية، بعدما أثبتت الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية عجزها عن مواكبة التسارع الهائل في التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات التي أعادت تشكيل العمليات الإدارية جذرياً (Schwab, 2016). وقد أدى هذا التطور إلى إعادة النظر في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت من مجرد مهام تشغيلية روتينية إلى دور استراتيجي محوري بوصفها شريكاً فاعلاً في صناعة القرار المؤسسي، مستندةً إلى حلول ذكية وتحليلات بيانات متقدمة تعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية (Ulrich & Dulebohn, 2015).

على الصعيد الوطني، برزت الرقمنة كركيزة أساسية في المملكة العربية السعودية، لا سيما مع تبني رؤية المملكة 2030 التي جعلت التحول الرقمي محوراً رئيساً في إعادة تشكيل منظومة العمل الحكومي والخاص (المملكة العربية السعودية (2016)). وقد أفرز هذا التوجه تحديات نوعية في إدارة رأس المال البشري، إذ تجاوزت الممارسات الإدارية نطاق التوظيف والتدريب التقليدي لتشمل تطبيقات متقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية، والحوسبة السحابية، وأنظمة الأتمتة الذكية؛ التي تمكن من اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

مع هيمنة البيانات على المشهد الإداري، أصبح الموظف عنصراً جوهرياً في المنظومة الرقمية، وامتد أثر التحول الرقمي ليشمل جميع أبعاد الحياة الوظيفية، من أساليب الأداء وآليات التقييم ووسائل التواصل، إلى بيئات العمل المبنية على التطبيقات الذكية ومنصات التعلم الإلكتروني. وإن كان هذا التحول قد أتاح فرصاً واعدة لتنمية الكفاءات، فإنه فرض في المقابل تحديات تتصل بمدى استعداد الموظفين لتقبل التغيير وامتلاكهم للمهارات الرقمية اللازمة (Bondarouk et al., 2017).

في هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية كأحد أكثر الحقول تأثراً بموجة التحول الرقمي، حيث انتقلت من المعاملات الورقية والإجراءات البيروقراطية إلى منظومات رقمية متكاملة تحسن جودة القرارات الإدارية وتثري تجربة الموظف داخل المؤسسة. وقد تجاوزت التقنية كونها أداة تشغيلية لتصبح أداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري وتعزيز التميز المؤسسي المستدام.

ومع تحول الرقمنة من خيار استراتيجي إلى ضرورة تفرضها المرحلة الراهنة، وتساعد وتيرة التحول عبر مختلف القطاعات في المملكة، نشأ واقع جديد يتقاطع فيه البعد التقني مع العنصر البشري في منظومة عمل متكاملة. ولم تعد الحلول الرقمية أدوات مساعدة فحسب، بل باتت عاملاً أساسياً في صياغة السياسات وتنفيذ العمليات، مما أسهم في بناء بيئات عمل أكثر مرونة وكفاءة. ومن هنا، برزت الحاجة لدراسة نتائج هذا التحول على الممارسات الإدارية وأداء الموظفين في المؤسسات السعودية.

في ظل هذه النقلة النوعية، تبرز تساؤلات محورية حول مدى نجاح المؤسسات السعودية في توظيف التحول الرقمي لتحقيق غاياتها الإدارية والتنموية، وانعكاس ذلك على مستويات الرضا الوظيفي والأداء والولاء المؤسسي. كما تتطلب الحاجة تقييم

المعوقات التنظيمية والثقافية والتقنية التي قد تعترض هذا التحول، واستكشاف السبل الكفيلة بتحقيق تكامل فعلي بين المورد البشري والإمكانات التقنية. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق لدور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية، وبيان أثره على الأداء الوظيفي، وتوضيح كيفية استفادة المؤسسات السعودية من التقنيات المعاصرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم التطور المهني وضمان الانسجام مع الأهداف الوطنية.

1.2 مشكلة الدراسة

تُعد الرقمنة محورًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية، لاسيما في تطوير البنية المؤسسية وتعزيز الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يواجه تطبيق هذه التحولات الرقمية مجموعة من التحديات المعقدة، إذ تجد الإدارات نفسها أمام معضلة رئيسية تتمثل في كيفية دمج الحلول الرقمية بشكل فعال يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي الوقت نفسه تحسين تجربة الموظفين المهنية وتعزيز رضاهم الوظيفي.

وعلى رغم تبني بعض الكيانات السعودية لأنظمة تقنية حديثة، إلا أن الفوائد المرجوة لم تتحقق بالشكل المتوقع، نتيجة قصور في الكفاءات الرقمية، أو ضعف البرامج التدريبية، أو انعدام التناسق بين المنصات المستخدمة. وقد يتحول الانتقال الرقمي في بعض الحالات إلى عبء إضافي على العاملين، نتيجة الحاجة لاكتساب مهارات جديدة أو التعامل مع واجهات تقنية معقدة، ما قد يضعف الرضا المهني لدى فئات معينة ويثير مخاوف بشأن الأمان الوظيفي، الأمر الذي ينعكس سلبًا على الفاعلية المؤسسية.

من خلال استقراء الواقع السعودي، يتضح أن العديد من المنظمات تكتفي بتبني الرقمنة على المستوى الظاهري فقط، دون إحداث تغيير جذري في آليات العمل، أو إعادة هندسة الإجراءات بما يتماشى مع التحولات التقنية، وهو ما يؤدي إلى فجوة واضحة بين القدرات المتاحة والمخرجات الفعلية.

على الرغم من الإنجازات المحرزة في مسار الرقمنة، لا تزال هناك فجوة واضحة بين امتلاك الأدوات الرقمية والقدرة على استثمارها بفعالية في التطبيق العملي. فقد تمكنت بعض المؤسسات من توظيف هذه التقنيات لإحداث تحول جوهري في الممارسات الإدارية وأساليب التحفيز، بينما اقتصرَت جهات أخرى على استخدامات شكلية لم تُسفر عن تغيير حقيقي في البيئة التنظيمية، أو في السلوك الوظيفي ومستويات الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق، تتمحور إشكالية البحث حول مدى إسهام الرقمنة الفعلي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الكيانات السعودية، وطبيعة انعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على العاملين، إضافة إلى تقييم مدى استعداد هذه المؤسسات لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

وتستند هذه الإشكالية إلى عدد من التساؤلات المحورية، من أبرزها:

- ما مستوى إسهام الرقمنة في تطوير الممارسات الإدارية للموارد البشرية بالمنظمات السعودية؟
- هل تجلّى هذا التحول بوضوح في الأداء الوظيفي ومعدلات الرضا والتفاعل التنظيمي للعاملين؟

- ما المتغيرات الحاسمة في تحديد مدى نجاح المؤسسات في تعظيم المردود من هذا التحول؟
- هل يعود الأمر إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد؟ أم إلى مستوى الجاهزية التكنولوجية؟ أم إلى جدارة القيادة في إدارة عمليات التغيير؟

بناءً على هذه التساؤلات، تتركز إشكالية البحث في تشخيص واقع الرقمنة في إدارة الموارد البشرية بالمملكة، وقياس تأثيرها المباشر على مستويات أداء الموظفين ورضاهم وانخراطهم الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية 2030 في تأسيس بيئات عمل ذكية ومستدامة.

1.3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لقضية ملحة تتوافق مع الأجندة الوطنية والاستراتيجيات التنموية للمملكة العربية السعودية، إذ تحتل الرقمنة مكانة محورية في مسار تحقيق رؤية 2030. حيث تعد الرقمنة اليوم ركيزة أساسية في بناء مؤسسات تنافسية قادرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التفوق المؤسسي، خاصة مع التحولات السريعة التي تتسم بها بيئات العمل الحديثة. ومن هذا المنطلق، تبرز قيمة هذه الدراسة في تناولها للتقاطع الحيوي بين الرقمنة وإدارة رأس المال البشري، وهما مجالان يتسمان بدينامية مستمرة تتطلب فهماً عميقاً واستراتيجيات مبتكرة. ويمكن إبراز أهمية هذا البحث من خلال المحاور الآتية:

1.3.1 الأهمية المعرفية والأكاديمية:

1. تُثري هذه الدراسة المكتبة العربية بإسهام نوعي في أدبيات الرقمنة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية، وهو موضوع يستحق مزيداً من البحث والتحليل المعمق في السياق العربي .
2. تُقدم بناءً نظرياً متماسكاً يُعين على استيعاب ديناميكية العلاقة بين التقنيات الحديثة والعنصر البشري في المنظومة المؤسسية .
3. تُسلط الضوء على التأثيرات المباشرة والضمنية للرقمنة على السلوك الوظيفي والأداء، وهو بُعد غالباً ما يُغفل في الدراسات العربية السابقة .
4. تُساهم في بناء إطار مفاهيمي يربط بين الرقمنة والتغيير السلوكي التنظيمي في السياق السعودي الخاص .
5. توفر الدراسة قاعدة معرفية وبيانية تتيح للباحثين المستقبليين الاستناد إليها في إجراء دراسات مقارنة أو طويلة الأمد.

1.3.2 الأهمية التطبيقية والعملية:

1. تُزوّد القيادات الإدارية برؤى استراتيجية حول آليات الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير الممارسات الإدارية للموارد البشرية بكفاءة عالية .
2. تساعد المؤسسات على تشخيص مستوى استعدادها الرقمي، وتحديد الفجوات التي تتطلب معالجة فورية أو استراتيجية .
3. تُسهم نتائجها في تصميم وتطوير برامج تأهيلية متخصصة تستهدف رفع الكفاءات الرقمية للعاملين وفق احتياجاتهم الفعلية .

4. تُطرح توصيات عملية تهدف إلى تحسين التجربة المهنية للموظفين وتقليل مقاومة التغيير التنظيمي.
5. تُقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن للمؤسسات السعودية اعتماده لقياس العائد من الاستثمار في التحول الرقمي (Digital ROI) على مستوى الموارد البشرية .
6. تُساعد في بناء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مخصصة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما يُسهل عمليات المتابعة والتقييم المستمر .

1.3.3 لأهمية الاستراتيجية الوطنية:

1. تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات الوطنية لبرنامج التحول الرقمي ضمن رؤية 2030، مما يمنحها قيمة استراتيجية للجهات الحكومية والخاصة.
2. تُسهم في تسريع وتيرة التحول نحو الاقتصاد المعرفي والرقمي الذي تسعى إليه المملكة.
3. تُوفر معطيات يمكن الاستناد إليها في صياغة السياسات الوطنية المتعلقة بالتوظيف والتأهيل الرقمي للكوادر السعودية .
4. تُعزز هذه الدراسة قدرة المؤسسات السعودية على المنافسة إقليمياً ودولياً، وذلك بتبنيها أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية الرقمية.

1.4 أهداف الدراسة

تأتي هذه الدراسة تلبيةً لضرورة بحثية ملحة تقتضي استكشاف التأثيرات الفعلية للرقمنة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها المباشرة على الأداء الوظيفي وجودة بيئة العمل. وتسعى الدراسة بشكل محوري إلى فحص وتحليل دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتحديد مدى تأثيرها على الموظفين في الكيانات المؤسسية السعودية. وينبثق من هذه الغاية الرئيسية مجموعة من الأهداف التفصيلية:

1.4.1 الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى النضج الرقمي في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية، وتحديد مراحل التطبيق الفعلي للحلول التقنية .
2. تحليل الأثر النوعي للمنصات الرقمية على فاعلية وجودة الإجراءات الإدارية، ومدى إسهامها في تبسيط العمليات وتسريع سير العمل .
3. قياس تأثير التحول الرقمي على الأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي، بما يشمل: الكفاءة التشغيلية، معدلات الإنتاجية، مستويات الرضا المهني، درجات التحفيز الذاتي، ومعدلات الاحتفاظ بالموهب، فضلاً عن تحليل انعكاساتها على جودة التجربة الوظيفية الشاملة وبيئة العمل .
4. تشخيص المعوقات والتحديات التي تعترض المؤسسات السعودية في مسار تبني وتطبيق التحول الرقمي، سواء كانت تقنية، تنظيمية، ثقافية، أو مالية .

5. استكشاف الفجوة بين التطبيق التقني والتغيير الثقافي، وتحديد العوامل المؤثرة في مدى تقبل الموظفين للأنظمة الرقمية الجديدة .
6. بناء إطار مرجعي لأفضل الممارسات في دمج التحول الرقمي مع استراتيجيات إدارة المواهب والتطوير المهني المستمر .
7. صياغة توصيات استراتيجية وتطبيقية تُعين المؤسسات السعودية على تعظيم العائد من الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق التناغم الأمثل بين الإمكانيات التقنية والطاقات البشرية، بما يدعم تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ومبادرات رؤية 2030 في بناء اقتصاد معرفي قائم على الكفاءات .
8. تطوير مؤشرات قياس نجاح التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية يمكن للمؤسسات استخدامها للمتابعة والتقييم المستمر .
9. تقديم نموذج تطبيقي مقترح لإدارة التغيير المصاحب للتحول الرقمي في الموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للسياق السعودي.

1.5 تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية البحثية والغايات المرجوة، تسعى هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الرقمنة وتحديث منظومة إدارة الموارد البشرية في الكيانات المؤسسية السعودية، مع التركيز على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذا التحول على الأداء الوظيفي، ومعدلات الرضا المهني، ودرجات الولاء التنظيمي للعاملين. وبناءً على ذلك، تتمحور الدراسة حول التساؤل المحوري التالي:

1.5.1 سؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة، وما انعكاساته على أداء الموظفين داخل المؤسسات السعودية؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الاستكشافية التفصيلية التي تستهدف تحليل مختلف جوانب الظاهرة محل الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

1.5.2 التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى النضج الرقمي الفعلي في تطبيق الحلول والأدوات التقنية ضمن إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية؟
2. ما أبرز المنصات والتطبيقات الرقمية المستخدمة في عمليات الاستقطاب الوظيفي، التطوير المهني، وقياس الأداء في السياق السعودي؟ وما مدى فاعليتها مقارنة بالأساليب التقليدية؟
3. بأي آليات يُسهم التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية للموظفين، وزيادة معدلات الإنتاجية، وتحسين جودة المخرجات المؤسسية؟
4. ما طبيعة الارتباط بين درجة الرقمنة المؤسسية ومستويات الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والدافعية نحو الأداء المتفوق؟ وهل توجد فروق دالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل، الخبرة)؟

5. ما أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية والتقنية والمالية التي تعترض المؤسسات السعودية في مسار تبني الرقمنة في إدارة الموارد البشرية؟ وما ترتبها من حيث درجة التأثير؟
6. ما مدى توافر البنية التحتية التقنية والكفاءات الرقمية اللازمة لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟
7. ما الاستراتيجيات والممارسات المثلى التي يمكن أن تعزز فرص نجاح التحول الرقمي وتكفل تحقيق التكامل الفعّال بين الإمكانيات التقنية والطاقات البشرية داخل المؤسسات؟
8. كيف يمكن للمؤسسات السعودية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وتخفيف حدة المقاومة المحتملة للتغيير؟
9. ما دور القيادة التحويلية في تسهيل وتسريع عملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
- تستهدف هذه التساؤلات مجتمعةً بناء تصور شامل ومتعمق للظاهرة قيد البحث، من خلال فحص العلاقة الارتباطية والسببية بين مستوى التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية من ناحية، ومؤشرات الأداء الوظيفي والرضا المهني من ناحية أخرى، بما يُمكن من تطوير نموذج مفاهيمي متكامل يمكن توظيفه في صياغة السياسات والاستراتيجيات الإدارية المستقبلية، ويدعم صناع القرار في المملكة العربية السعودية بأدلة تطبيقية قائمة على البحث العلمي الرصين.

1.6 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية البحثية والغايات المستهدفة والتساؤلات المطروحة، واستناداً إلى ما أسفرت عنه الأدبيات العلمية في مجال الرقمنة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية، تفترض هذه الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين درجة التحول الرقمي ومستوى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وما ينتج عن ذلك من تأثيرات على الموظفين. ولتحقيق هذا المسعى، تم بناء مجموعة من الفرضيات البحثية تستهدف فحص طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (تطوير إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الرضا المهني)، فضلاً عن رصد انعكاسات هذا التحول على التجربة الوظيفية في بيئات العمل السعودية.

تمثل هذه الفرضيات الإطار الاستدلالي الذي تركز عليه الدراسة في التحقق من التأثيرات الإيجابية أو السلبية الناجمة عن تطبيق الحلول الرقمية في الكيانات المؤسسية. وقد اعتمد في صياغتها على مخرجات الدراسات السابقة، والمعطيات الميدانية المتعلقة ببيئة العمل في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة الأبعاد التنظيمية والثقافية والتقنية للتحول الرقمي. كما تم الاستناد إلى النماذج النظرية المفسرة لقبول التقنية وإدارة التغيير التنظيمي.

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1.6.1 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي المؤسسي وتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على العاملين في المؤسسات السعودية.

وتستند هذه الفرضية إلى النماذج النظرية لقبول التقنية (Technology Acceptance Model - TAM) التي طورها Davis (1989)، والتي تفترض أن تبني التقنية يتأثر بسهولة الاستخدام المدركة والفائدة المتوقعة. كما تتسق مع نظرية الانتشار المؤسسي للابتكار (Rogers, 1995) التي توضح كيف تتبنى المؤسسات التقنيات الحديثة وأثر ذلك على الأداء التنظيمي.

ويمكن التعبير عن هذه الفرضية رياضياً كالتالي:

- H_0 (فرضية العدم): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$
- H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ونتفرع من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تستهدف تفصيل الجوانب الأكثر تحدياً للعلاقة بين المتغيرات، على النحو التالي:

1.6.2 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي المؤسسي على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.

الأساس النظري : تنتج هذه الفرضية من الافتراض القائل بأن التطبيقات التقنية المتقدمة - كأنظمة HRMS الإلكترونية، وأدوات تحليل البيانات الضخمة، وحلول الأتمتة الذكية - تسهم في::

- تعزيز فاعلية العمليات الإدارية
- خفض معدلات الأخطاء البشرية
- تسريع وتيرة الإجراءات التنفيذية
- تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال التحليلات التنبؤية
- تمكين الإدارة الاستباقية للمواهب والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

1.6.3 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائياً للتحويل الرقمي على تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات السعودية.

الأساس النظري : تركز هذه الفرضية على الاعتقاد بأن إتاحة الأدوات الرقمية الحديثة للموظفين يسهم في:

- رفع الكفاءة التشغيلية
- تقليص الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام
- تعزيز القدرة على العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية
- تحسين التعاون بين الفرق من خلال المنصات التشاركية

- انعكاس إيجابي على مؤشرات الأداء الشامل للمؤسسة

1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات السعودية.

الأساس النظري: تفترض هذه الفرضية أن المنصات الرقمية التي توفر:

- الشفافية المعلوماتية
- سهولة الوصول إلى الخدمات والبيانات
- تبسيط قنوات التواصل الداخلي
- تمكين الموظفين من إدارة شؤونهم الوظيفية ذاتيًا (Self-Service)
- توفير آليات عادلة وموضوعية للتقييم والمكافآت

تؤدي مجتمعة إلى ارتفاع مستويات الرضا عن بيئة العمل والتجربة الوظيفية الشاملة.

1.6.5 الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على مستوى استعداد الموظفين لتقبل التغيير التنظيمي في المؤسسات السعودية.

الأساس النظري : تستند هذه الفرضية إلى أن الرقمنة عادةً ما ترتبط بإعادة هندسة العمليات وتغيير نماذج العمل، مما يستوجب من العاملين:

- التكيف مع البيئة الجديدة
- اكتساب مهارات وكفاءات مستحدثة
- التخلي عن ممارسات وعادات عمل راسخة

وبالتالي، فإن فاعلية التحويل تتوقف إلى حد كبير على:

- درجة قابلية الموظف للتغيير
- مستوى الثقافة الرقمية السائدة في المؤسسة
- جودة برامج التدريب وإدارة التغيير المصاحبة

1.6.6 الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المصاحبة للتحول الرقمي ودرجة فعالية تطبيقه في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعودية.

الأساس النظري : تُعنى هذه الفرضية بدراسة العوائق والتحديات متعددة الأبعاد التي قد تحد من نجاح التحول الرقمي، والتي تشمل:

- المعوقات التنظيمية : غياب الاستراتيجية الواضحة، ضعف الدعم الإداري
- المعوقات الثقافية : مقاومة التغيير، التمسك بالممارسات التقليدية
- المعوقات البشرية : محدودية المهارات الرقمية، نقص الوعي التقني
- المعوقات التقنية : ضعف البنية التحتية، مشكلات التكامل بين الأنظمة
- المعوقات المالية : ارتفاع تكاليف التحول، عدم وضوح العائد على الاستثمار
- المعوقات التشريعية : قيود حماية البيانات، متطلبات الخصوصية والأمن السيبراني

1.6.7 الفرضية الفرعية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك تأثير التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) لدى العاملين في المؤسسات السعودية.

الأساس النظري : تستند هذه الفرضية إلى أن استجابة الموظفين للتحول الرقمي قد تختلف باختلاف:

- الفئة العمرية (الأجيال الرقمية مقابل الأجيال التقليدية)
- المستوى التعليمي والتخصص
- الخبرة المهنية المتراكمة
- الموقع في الهيكل التنظيمي

1.6.8 الإطار التحليلي للفرضيات:

يرتبط الإطار التحليلي للدراسة بمحاور الاستبيان التي تقيس التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتأثيراته على الموظفين، وبذلك يُعد هذا الإطار حلقة الوصل بين الفرضيات النظرية وأداة القياس الميدانية. وقد تم بناء الإطار التحليلي اعتمادًا على خمسة محاور أساسية في الاستبيان، تمثل المتغيرات التابعة والوسيط، إضافة إلى محور يقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل للدراسة.

يعتمد هذا الإطار على اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات، بحيث يتم ربط كل فرضية بمحور محدد من محاور الاستبانة لضمان قابلية الفرضيات للاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويوضح الإطار التحليلي ما يلي:

1. المتغير المستقل

- مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: ويقاس من خلال المحور الأول في الاستبيان، ويتضمن بنودًا تتعلق باستخدام الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية وتوظيف الحلول الذكية في العمليات الإدارية.

2. المتغيرات التابعة

- مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: ويقاس من خلال المحور الأول في الاستبانة، ويتضمن بنودًا تتعلق باستخدام الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية وتوظيف الحلول الذكية في العمليات الإدارية.

3. المتغير الوسيط

- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
- يقاس من خلال المحور الثاني في الاستبانة ويرتبط بالفرضية الفرعية الأولى
- الأداء الوظيفي للموظفين
- يقاس من خلال المحور الخامس ويرتبط بالفرضية الفرعية الثانية
- الرضا الوظيفي
- يقاس من خلال المحور الرابع ويرتبط بالفرضية الفرعية الثالثة
- الاستعداد للتغيير التنظيمي
- يقاس من خلال المحور الثالث ويرتبط بالفرضية الفرعية الرابعة كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والنتائج الوظيفية.

4. متغير تنظيمي إضافي:

- معوقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
- يقاس من خلال المحور السادس
- ويرتبط بالفرضية الفرعية الخامسة.
- المتغيرات الديموغرافية:
- (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) وترتبط بالفرضية الفرعية السادسة لقياس الفروق في إدراك أثر التحول الرقمي.

1.6.9 اختبارات التحليل الإحصائي المقترحة لكل فرضية

- تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لفحص العلاقة بين التحول الرقمي وكل من تطوير الموارد البشرية والرضا والأداء والاستعداد للتغيير.

• تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression):

لقياس تأثير التحول الرقمي على المتغيرات التابعة.

• اختبار (ANOVA واختبار T-test)

لتحليل الفروق بين الفئات الديموغرافية (الفرضية السادسة).

• تحليل المسار أو (SEM) إن توفر حجم عينة مناسب:

لاختبار دور المتغير الوسيط (الاستعداد للتغيير).

وبذلك يوفر الإطار التحليلي للدراسة بناءً منهجيًا يربط بين الفرضيات النظرية ومحاور الاستبانة، بما يسمح باختبار العلاقات الإحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) وكل من تطوير ممارسات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والاستعداد للتغيير (المتغيرات التابعة والوسيلة). كما يتيح الإطار تحليل أثر معوقات التحول الرقمي، واختبار الفروق المرتبطة بالخصائص الديموغرافية للأفراد. ويُعد هذا الإطار الأساس الذي سَتبنى عليه التحليلات الإحصائية في الفصول اللاحقة، بما يضمن سلامة الربط بين الأداة الميدانية والنتائج البحثية المتوقعة.

ويوضح الجدول التالي الإطار التحليلي الكامل للفرضيات وربطها بمحاور الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة في

اختبارها:

رقم الفرضية	نص الفرضية	المتغيرات المرتبطة	محور الاستبيان المستخدم	البند المقابلة في الاستبيان	الأسلوب الإحصائي المناسب
الفرضية الرئيسية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي المؤسسي وتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على العاملين.	مستقل: التحول الرقمي تابع: (تطوير الموارد البشرية + الرضا + الأداء)	جميع المحاور المرتبطة بالمتغيرات التابعة	جميع البنود وفق المحاور من 1-5	معامل الارتباط Pearson + الانحدار المتعدد
H1 الفرضية الفرعية الأولى	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي المؤسسي على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.	مستقل: التحول الرقمي تابع: تطوير الموارد البشرية	المحور الأول + المحور الثاني	بنود محور 1 + بنود محور 2	الارتباط + الانحدار البسيط
H2 الفرضية الفرعية الثانية	يوجد تأثير دال إحصائيًا للتحول الرقمي على تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.	مستقل: التحول الرقمي تابع: الأداء الوظيفي	المحور الأول + المحور الخامس	بنود محور 1 + بنود محور 5	الارتباط + الانحدار

الارتباط +	بنود محور 1	المحور الأول +	مستقل: التحول	يوجد تأثير ذو دلالة	H3 الفرضية
الانحدار	+ بنود محور 4	المحور الرابع	الرقمي تابع: الرضا الوظيفي	إحصائية للتحول الرقمي على معدلات الرضا الوظيفي.	الفرعية الثالثة
تحليل المسار (Path أو)	بنود محور 1	المحور الأول +	مستقل: التحول	يوجد تأثير ذو دلالة	H4 الفرضية
الانحدار المتعدد	+ بنود محور 3	المحور الثالث	الرقمي وسيط: الاستعداد للتغيير	إحصائية للتحول الرقمي على مستوى استعداد الموظفين لتقبل التغيير التنظيمي.	الفرعية الرابعة
الارتباط +	بنود محور 6	المحور السادس	مستقل: معوقات التحول	توجد علاقة ذات دلالة	H5 الفرضية
الانحدار			الرقمي تابع: فعالية التطبيق	إحصائية بين معوقات التحول الرقمي ودرجة فعالية تطبيقه في إدارة الموارد البشرية.	الفرعية الخامسة
اختبار T-test و ANOVA	جميع البنود +	جميع المحاور	مستقل: المتغيرات الديموغرافية تابع: إدراك العاملين للتحول	توجد فروق ذات دلالة	H6 الفرضية
	البيانات الديموغرافية			إحصائية في إدراك تأثير التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.	الفرعية السادسة

(1.1) جدول الإطار التحليلي للفرضيات وربطها بمحاور الاستبيان والمتغيرات وأساليب التحليل الإحصائي

من إعداد الباحثة

1.7 نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الموظفين، وذلك من خلال بناء نموذج مفاهيمي يوضح التفاعل بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة عند الحاجة. يُبنى هذا النموذج على الفرضية الأساسية القائلة بأن: «التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين كفاءة الإدارة وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا والانتماء في بيئة العمل السعودية».

ويمثل النموذج العلاقة بين المتغيرات على النحو الآتي:

1.7.1 المتغير المستقل:

1.7.1.1 التحول الرقمي:

تمثل منظومة متكاملة من الحلول التقنية والعمليات الذكية التي تعيد هندسة الممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية، وتتجسد في:

- الأتمتة الذكية للعمليات: نشر أنظمة رقمية متكاملة عبر دورة حياة الموظف (الاستقطاب، التطوير، تقييم الأداء)
- التحليلات التنبؤية واتخاذ القرار المبني على البيانات: توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في الاستشراف الاستراتيجي
- الكفاءة الإجرائية: تسريع معدلات الإنجاز وتقليص هوامش الخطأ البشري
- التكامل التكنولوجي المتقدم: دمج تقنيات الجيل الرابع (AI, ML, Cloud Computing) في بنية إدارة المواهب

1.7.2 المتغيرات التابعة:

تتوزع المخرجات المتوقعة للتحول الرقمي على ثلاثة أبعاد جوهرية:

1.7.2.1 الفاعلية المؤسسية لإدارة الموارد البشرية:

- تحسين معايير الجودة في العمليات الإدارية
- اختصار الدورات الزمنية للإجراءات
- الدقة المعلوماتية والموثوقية البيانية
- رشاقة الاستجابة في صنع القرار

1.7.2.2 الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

- معايير الجودة في المخرجات
- الانضباط والالتزام المهني
- مستويات الإنتاجية
- القدرات الإنجازية

1.7.2.3 الرضا والانتماء المؤسسي:

- تصورات الموظفين حول بيئة العمل

- القبول التكنولوجي للأنظمة الرقمية
- إدراك العدالة التنظيمية والشفافية
- الولاء المؤسسي والارتباط النفسي

1.7.2.4 الابتكار السلوكي:

- توليد الأفكار الإبداعية: قدرة الموظف على اقتراح حلول جديدة وغير تقليدية للتحديات الوظيفية
- المبادرة الذاتية: الاستباقية في تحسين العمليات والإجراءات دون انتظار توجيهات مباشرة
- التجريب والمخاطرة المحسوبة: الاستعداد لتطبيق أساليب عمل مبتكرة والتعلم من التجارب
- المشاركة في التطوير المؤسسي: الإسهام الفعّال في مبادرات التحسين والتحول التنظيمي
- التكيف الإبداعي: القدرة على استثمار التقنيات الرقمية بطرق مبتكرة لتعزيز الإنتاجية

1.7.3 المتغير الوسيط:

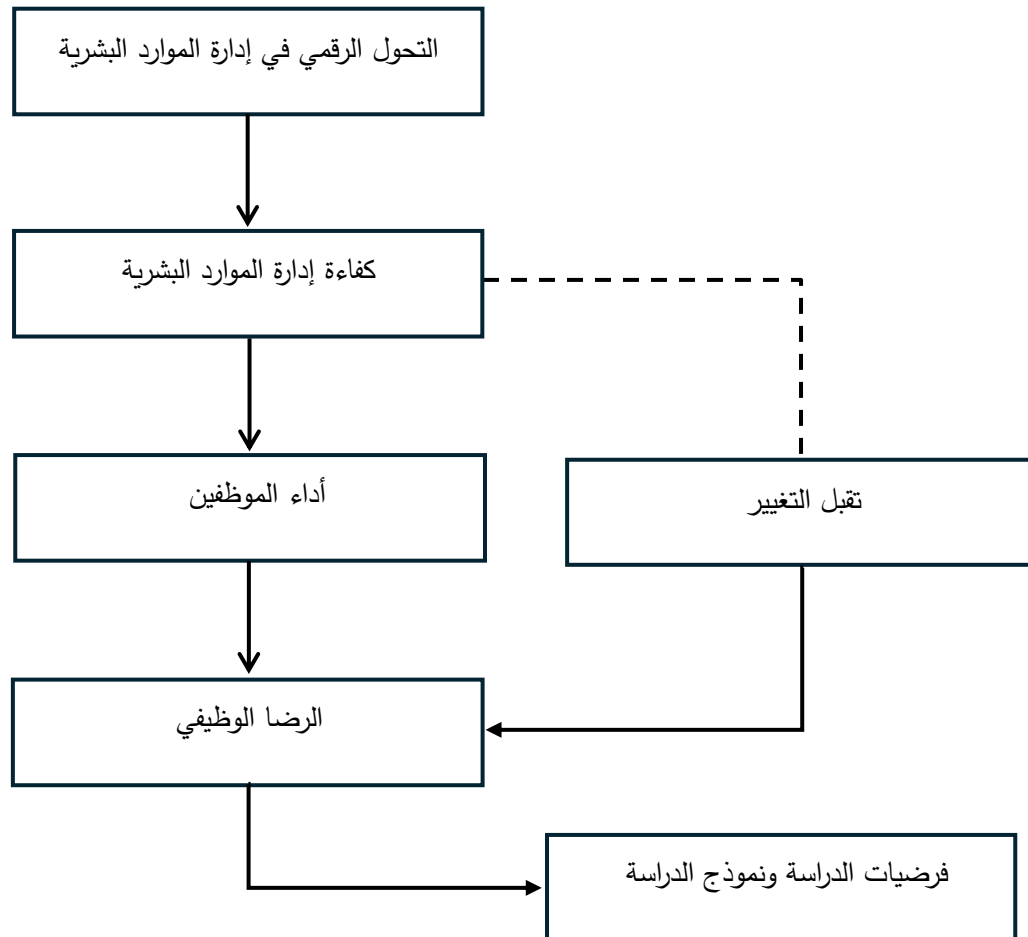
1.7.3.1 الاستعداد للتغيير:

لُبعد دوراً محورياً في تشكيل طبيعة العلاقة بين المدخلات الرقمية والمخرجات السلوكية، ويتأثر بـ:

- الكفاءة الرقمية: مستوى المهارات التكنولوجية وبرامج التمكين المهني
- القيادة التحويلية: مدى الدعم الإداري الاستراتيجي لمبادرات الرقمنة
- الثقافة التنظيمية: درجة الانفتاح المؤسسي على الابتكار والتجديد

1.7.4 العلاقات المفترضة بين المتغيرات:

- كلما زاد مستوى التحول الرقمي، تحسنت كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الأداء والرضا والانتماء الوظيفي.
- تزداد فعالية التحول الرقمي في حال توفر دعم إداري وتدريب مناسب.



شكل (1.1) النموذج المفاهيمي للدراسة

من إعداد الباحثة

1.8 مصطلحات الدراسة

لأغراض هذا البحث، يتم توضيح المفاهيم الرئيسة الواردة فيه وفق تعريفات إجرائية محددة، لضمان توحيد الفهم وضبط المعاني المستخدمة خلال مراحل الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. التحول الرقمي (Digital Transformation) :

التعريف النظري :عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يُحدث تغييرًا جوهريًا في طريقة أداء العمليات وتقديم الخدمات وخلق القيمة.(Westerman et al., 2014)

المقياس :يُقاس من خلال المحور الأول من أداة الدراسة، ويتراوح بين (1-5) على مقياس ليكرت الخماسي.

2. إدارة الموارد البشرية الحديثة (Modern Human Resources Management) :

التعريف النظري :منظومة إدارية استراتيجية تهتم بتخطيط وتنظيم وتطوير رأس المال البشري باستخدام أساليب وتقنيات معاصرة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية.(Armstrong & Taylor, 2020)

المقياس :يُقاس من خلال المحور الثاني من أداة الدراسة.

3. الأداء الوظيفي (Job Performance) :

التعريف النظري :مجموع السلوكيات والمخرجات التي يحققها الموظف في عمله، والتي تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُقاس بمؤشرات الكفاءة والفاعلية والجودة.(Borman & Motowidlo, 1997)

المقياس :يُقاس من خلال المحور الثالث من أداة الدراسة.

4. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) :

التعريف النظري :الحالة الانفعالية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو تجاربه المهنية، والتي تعكس مدى توافق التوقعات مع الواقع الفعلي لبيئة العمل.(Locke, 1976)

المقياس :يُقاس من خلال المحور الرابع من أداة الدراسة.

5. الانتماء المؤسسي (Organizational Commitment) :

التعريف النظري : الارتباط النفسي والعاطفي بين الموظف ومؤسسته، والذي يعكس رغبته في البقاء والاستمرار فيها والعمل على تحقيق أهدافها. (Meyer & Allen, 1991)

المقياس : يُقاس من خلال المحور الخامس من أداة الدراسة.

6. الاستعداد للتغيير (Change Readiness)

التعريف النظري : الحالة النفسية والسلوكية التي تعكس قابلية الفرد أو المؤسسة لتبني التغييرات التنظيمية والتكيف معها بإيجابية (Armenakis et al., 1993).

المقياس : يُقاس من خلال المحور السادس من أداة الدراسة.

7. الكفاءة الرقمية (Digital Competence)

التعريف النظري : مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكن الفرد من استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية وأمان في سياقات متنوعة. (Ferrari, 2013)

المقياس : يُقاس ضمن المحور السادس (الاستعداد للتغيير).

8. الأتمتة الذكية (Intelligent Automation)

التعريف النظري : دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لتنفيذ المهام المتكررة والمعقدة بدقة وسرعة دون تدخل بشري مباشر. (Davenport & Ronanki, 2018)

9. التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics)

التعريف النظري : استخدام البيانات التاريخية والأساليب الإحصائية المتقدمة والخوارزميات الذكية للتنبؤ بالأحداث والاتجاهات المستقبلية. (Shmueli & Koppius, 2011)

10. أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRMS - Human Resources Management System)

التعريف النظري : منصة رقمية متكاملة تجمع بين التطبيقات والبرامج التقنية لإدارة وأتمتة وظائف الموارد البشرية في المؤسسة. (Bondarouk & Ruel, 2009).

11. الابتكار السلوكي (Behavioral Innovation)

التعريف النظري: القدرة على توليد وتطبيق أفكار جديدة ومفيدة في السلوك الوظيفي بما يحسن من العمليات والممارسات التنظيمية. (Janssen, 2000)

المقياس: يُقاس من خلال بُعد فرعي ضمن محور الأداء الوظيفي.

12. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

التعريف النظري: نمط قيادي يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإحداث التغيير الإيجابي. (Bass & Riggio, 2006)

المقياس: يُقاس ضمن المحور السادس (الاستعداد للتغيير).

13. المؤسسات السعودية (Saudi Organizations)

التعريف الإجرائي: الكيانات المؤسسية العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو مختلطة، والتي تتبنى أو تسعى لتبني ممارسات التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية.

نطاق الدراسة: تركز الدراسة على المؤسسات الكبرى والمتوسطة في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة [الرياض].

14. رؤية السعودية 2030 (Saudi Vision 2030)

التعريف: برنامج استراتيجي وطني شامل أطلقته المملكة العربية السعودية عام 2016، يهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط وتطوير القطاعات الحكومية والخاصة، ويضع التحول الرقمي كأحد ركائزه الأساسية.

1.9 خاتمة الفصل الأول

يشكّل هذا الفصل الأساس المنهجي والمفاهيمي للدراسة، حيث رسم الإطار الذي تنطلق منه الفصول التالية، رابطاً بين النظرية والتطبيق. بدأ الفصل بتوضيح الدوافع البحثية وأهميتها الاستراتيجية في سياق التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية، ثم استعرض الإشكالية البحثية والتساؤلات المحورية التي تستقصي طبيعة العلاقة بين الرقمنة في إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على الأداء والرضا الوظيفي.

كما تناول الفصل أهداف الدراسة والفرضيات التي تمثل المرتكز التحليلي لعمليات الاختبار الميداني لاحقاً، وحدد نطاقها من حيث المجتمع المستهدف والإطار الزمني والمكاني، مقدماً إطاراً مفاهيمياً يوضح التفاعلات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، بما يوفر خريطة شاملة لفهم العلاقات الأساسية في البحث. وشمل الفصل كذلك التوضيح الإجرائي للمفاهيم الرئيسة لضمان الاتساق المفاهيمي ودقة التفسير خلال مراحل التحليل.

تبرز القيمة المنهجية لهذا الفصل في قدرته على المزج بين البُعد النظري والتطبيقي، ما يمنح القارئ رؤية واضحة لمسارات الدراسة واستراتيجياتها البحثية. وبناءً على هذا الأساس المتين، تنتقل الدراسة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في الفصل التالي، لتعميق الفهم النظري للظاهرة وتأطيرها ضمن التطورات المعاصرة في الرقمنة المؤسسية وإدارة رأس المال البشري، مؤكدة أن هذا الفصل ليس مجرد تمهيد، بل يمثل خارطة طريق منهجية لإرساء الأساس العلمي للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

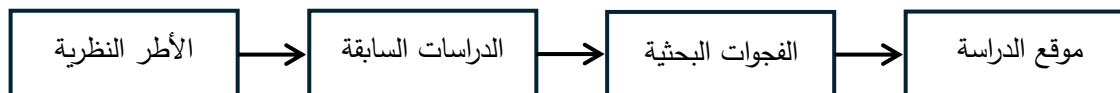
يعرض هذا الفصل الأساس النظري للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة: التحول الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والاستعداد للتغيير. يبدأ الفصل باستعراض مفاهيم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، ثم ينتقل إلى تحليل العلاقة بينه وبين كفاءة إدارة الموارد البشرية. كما يتناول تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مع بيان الأطر النظرية المفسرة لهذه العلاقات. ويخصص الفصل قسماً للدراسات السابقة العربية والأجنبية، بهدف تحديد الفجوات البحثية وتوضيح القيمة المضافة للدراسة الحالية في السياق السعودي.

وفي ظل التسارع غير المسبوق للتحولات الرقمية في المشهد المؤسسي السعودي، يكتسب هذا الاستعراض النظري أهمية استراتيجية في رسم خارطة المعرفة الحالية وتحديد الاتجاهات البحثية المستقبلية. كما يستند الفصل إلى مجموعة من الأطر النظرية الرئيسة) كنموذج قبول التكنولوجيا TAM ، ونظرية الموارد والقدرات RBV ، ونظرية التغيير التنظيمي (التي تُؤَقَر العدسات التفسيرية لفهم الظواهر المدروسة.

يتضمن الفصل مراجعة للدراسات السابقة ذي الصلة، بغرض تحديد الاستنتاجات التي بلورها الباحثون السابقون، وتشخيص الفجوات المعرفية والمنهجية التي لم تحظَ بدراسة الكافي، مما يُبرِّر الضرورة البحثية لهذه الدراسة ويعزز من أصالتها العلمية وقيمتها المضافة في المجال.

علاوةً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى بناء إطار تصوري متماسك يربط بين الأسس النظرية والواقع التطبيقي في السياق السعودي، بما يُمكن من فهم أعمق للظواهر المدروسة ويوفر الأساس العلمي لتفسير النتائج الميدانية في الفصول اللاحقة.

ويتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسة: أولها يستعرض الأطر النظرية المفسرة للتحول الرقمي ونظريات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وثانيها يُقدِّم مراجعة تحليلية للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وثالثها يُبرز الفجوات البحثية وموقع الدراسة الحالية من الإنتاج العلمي السابق، وصولاً إلى بلورة التصور النظري الشامل الذي يحكم هذه الدراسة.



شكل (2.1) البنية الهيكلية لهذا الفصل والعلاقات الترابطية بين مكوناته الرئيسة

من إعداد الباحثة

2.2 المبحث الأول: التحول الرقمي

2.2.1 المفهوم والإطار التصوري للتحول الرقمي:

تُمثّل الرقمنة التحويلية أحد المحركات الجوهرية لإعادة هيكلة بيئات الأعمال المعاصرة، إذ تحوّلت من كونها خياراً تقنياً إلى ضرورة استراتيجية للمنظمات الساعية إلى الريادة التنافسية والتميز التشغيلي (Westerman et al., 2014). ويُعرّف (Vial (2019, p. 118) التحول الرقمي بأنه "عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحويل نماذج الأعمال وخلق فرص جديدة لتوليد القيمة".

ولا يقف مفهوم التحول الرقمي عند حدود الميكنة الإلكترونية، بل يتجاوزها إلى إعادة تصميم جذرية للهياكل الإدارية وهندسة الإجراءات (Matt et al., 2015). فالتحول الحقيقي، كما يراه الباحثون، يكمن في إعادة التفكير الاستراتيجي بشأن كيفية خلق القيمة وتقديم الخدمات بما ينسجم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. وقد دفع التقدم المتسارع في التقنيات الناشئة—كالذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة—المؤسسات إلى مراجعة جذرية لنماذج عملها التقليدية، والبحث عن مسارات مبتكرة لتحقيق الكفاءة الموردية وتعزيز جودة المخرجات. كما بات التحول الرقمي محددًا رئيساً للمرونة المؤسسية وقدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية.

2.2.2 أهمية التحول الرقمي:

تتعدد الأبعاد الاستراتيجية للرقمنة التحويلية، إذ تُسهم في تحقيق مزايا تنافسية متعددة المستويات:

أولاً: الكفاءة التشغيلية المحسّنة
تسهم الأنظمة الرقمية في تقليص معدلات الخطأ البشري وتسريع معالجة المعلومات، مما يرفع من جودة المخرجات ويختصر الدورات الزمنية للعمليات.

ثانياً: تجربة الموظف الرقمية (Digital Employee Experience)

توفر الأدوات الذكية بيئة عمل محسّنة تُمكن العاملين من إدارة مهامهم بدقة أعلى ومرونة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على الرضا والإنتاجية.

ثالثاً: صنع القرار المستند إلى البيانات (Data-Driven Decision Making)

تتيح التحليلات الآنية والتقارير الذكية للقيادات الإدارية اتخاذ قرارات أكثر دقة ورشادة، مبنية على رؤى معلوماتية محدثة.

رابعاً: تحفيز الابتكار المؤسسي
تُهيئ البيئة الرقمية مناخاً محفزاً للتجريب والإبداع، وتدعم ثقافة التحسين المستمر والتطوير الاستباقي.

خامساً: الاقتصادية التشغيلية
يُسهّم إحلال العمليات الرقمية محل الممارسات التقليدية في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين العائد على الاستثمار.
وفي السياق السعودي، اكتسب التحول الرقمي بُعداً وطنياً استراتيجياً ضمن رؤية المملكة 2030، التي عوّلت على الاقتصاد الرقمي كأحد الممكنات الرئيسة لتنويع القاعدة الاقتصادية وتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء.

2.2.3 أبعاد التحول الرقمي:

ينطوي التحول الرقمي على منظومة متعددة الطبقات تتفاعل فيما بينها لتحقيق التكامل المؤسسي:

البعد الأول: التقني-التكنولوجي (Technological Dimension)
يشمل البنية التحتية الرقمية، والتطبيقات الذكية، والأنظمة المعلوماتية المتكاملة التي تُستخدم في أتمتة وظائف الموارد البشرية وإدارة العمليات.

البعد الثاني: الإداري-الهيكل (Managerial Dimension)
يتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، وتطوير السياسات التنظيمية، وتحديث أساليب القيادة والرقابة بما يتواءم مع البيئة الرقمية.

البعد الثالث: البشري-الثقافي (Human-Cultural Dimension)
يرتبط بمستوى الاستعداد النفسي والمهاري للقوى العاملة لتبني التقنيات الحديثة، وتطوير الكفاءات الرقمية، وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

البعد الرابع: البياني-التحليلي (Analytical Dimension)
يشمل القدرة على توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في استشراف الاتجاهات واتخاذ القرارات الاستباقية.

2.2.4 التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أحدثت الرقمنة قطيعة معرفية مع الممارسات التقليدية في إدارة رأس المال البشري، إذ انتقلت الوظيفة من النمط الورقي الروتيني إلى منظومة رقمية متكاملة تقوم على:

- أنظمة إدارة الحضور والمغادرة الذكية (Biometric Systems)
- منصات إدارة الأداء الإلكترونية (Performance Management Systems)

- برامج التطوير والتدريب الافتراضي (E-Learning & Virtual Training)
- بوابات التوظيف الرقمية والذكاء الاصطناعي في الاستقطاب (AI-Powered Recruitment)

تحليلات الموارد البشرية التنبؤية (People Analytics & Predictive HR)

وقد مكّنت هذه المنظومة الرقمية إدارات الموارد البشرية من:

- تحسين إدارة المواهب من خلال رصد الكفاءات وتخطيط المسارات المهنية
- تسريع الإجراءات الإدارية وتقليص البيروقراطية
- تعزيز الشفافية والعدالة التنظيمية عبر معايير موحدة ومؤتمتة
- دعم القرارات الاستراتيجية بالاستناد إلى بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة
- رفع مستوى تجربة الموظف عبر خدمات رقمية سلسلة ومتاحة على مدار الساعة

2.2.5 النظريات المفسرة للتحويل الرقمي:

يستند فهم ديناميكيات التحويل الرقمي وآليات تبني التقنيات الحديثة في المنظمات إلى عدد من الأطر النظرية التي تُقدّم عدسات تفسيرية متكاملة لفهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مبادرات الرقمنة. وتُعدّ النماذج الثلاثة التالية من أكثر الأطر النظرية استخداماً في تفسير ظاهرة التحويل الرقمي:

2.2.5.1 نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

طوّر Davis (1989) هذا النموذج لتفسير العوامل المحددة لقبول الأفراد واستخدامهم للتقنيات الجديدة، ويُعدّ من أكثر النماذج تطبيقاً في أدبيات نظم المعلومات (Venkatesh & Davis, 2000).

يرتكز النموذج على متغيرين رئيسيين: الفائدة المُدرَكة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المُدرَكة (Perceived Ease of Use)، حيث أثبتت الدراسات التجريبية قدرتهما على تفسير ما يصل إلى 40% من التباين في نية استخدام التقنية (Davis et al., 1989).

أولاً: الفائدة المُدرَكة (Perceived Usefulness)

وتُعرّف بأنها درجة اعتقاد الفرد بأن استخدام التقنية الجديدة سيُحسّن من أدائه الوظيفي. فكلما أدرك الموظف أن النظام الرقمي سيوفّر وقته، ويُسهّل مهامه، ويُحسّن من إنتاجيته، زادت احتمالية قبوله واستخدامه.

ثانياً: سهولة الاستخدام المُدرَكة (Perceived Ease of Use)

وتُشير إلى درجة اعتقاد الفرد بأن التقنية الجديدة خالية من التعقيد وسهلة التعلّم والتطبيق. فحتى لو كانت التقنية مفيدة، إلا أن تعقيدها قد يُشكّل حاجزاً أمام تبنيها.

ويفترض النموذج أن هذين المتغيرين يؤثران على الاتجاه نحو الاستخدام (Attitude) والذي بدوره يُحدد النية السلوكية للاستخدام (Behavioral Intention)، ومن ثم الاستخدام الفعلي (Actual Use).

التطبيق في سياق الدراسة:

في إطار التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية، يُفسّر هذا النموذج لماذا قد تتجح بعض الأنظمة الرقمية بينما تفشل أخرى، بناءً على مدى إدراك الموظفين لفائدتها وسهولة استخدامها. وبالتالي، فإن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على جودة التقنية، بل على قبول المستخدمين لها واستعدادهم لتبنيها.

2.2.5.2 نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory – DOI)

قدّم Rogers (1962–2003) هذه النظرية لتفسير كيفية انتشار الأفكار والتقنيات الجديدة عبر المجتمعات والمنظمات، والعوامل المؤثرة في سرعة وحجم هذا الانتشار. تفترض النظرية أن عملية تبني الابتكار (ومنه التقنيات الرقمية) تمر بخمس مراحل:

1. المعرفة: (Knowledge) اطلاع الأفراد على وجود الابتكار
2. الإقناع: (Persuasion) تكوين اتجاه إيجابي أو سلبي نحوه
3. القرار: (Decision) اتخاذ قرار بتبنيه أو رفضه
4. التطبيق: (Implementation) الاستخدام الفعلي للابتكار
5. التأكيد: (Confirmation) تعزيز القرار أو إعادة النظر فيه

كما حدّدت النظرية خمس خصائص للابتكار تؤثر في معدل انتشاره:

1. الميزة النسبية: (Relative Advantage) مدى تفوّق الابتكار على البدائل الموجودة
2. التوافق: (Compatibility) انسجامه مع القيم والخبرات السابقة للمستخدمين
3. التعقيد: (Complexity) درجة صعوبة فهمه واستخدامه (علاقة عكسية)
4. قابلية التجريب: (Trialability) إمكانية تجربته قبل التبني الكامل
5. القابلية للملاحظة: (Observability) وضوح نتائجه الإيجابية للآخرين

التطبيق في سياق الدراسة:

تُساعد هذه النظرية في فهم لماذا تتبنى بعض المنظمات التحول الرقمي بسرعة، بينما تتأخر أخرى، وتُفسّر الفجوة الزمنية بين ظهور التقنية وانتشارها الواسع. كما توضّح أهمية الخصائص الجوهرية للأنظمة الرقمية (كالميزة التنافسية والتوافق مع الثقافة التنظيمية) في تسريع أو إبطاء عملية التحول.

2.2.5.3 إطار التكنولوجيا-التنظيم-البيئة (Technology-Organization-Environment Framework - TOE)

طَوَّر Tornatzky & Fleischer (1990) هذا الإطار لتفسير العوامل المؤثرة في تبني المنظمات للتقنيات الجديدة على المستوى المؤسسي، ويختلف عن النموذجين السابقين بتركيزه على المنظمة ككل بدلاً من الأفراد. يفترض الإطار أن قرار التحول الرقمي يتأثر بثلاثة سياقات رئيسية:

أولاً: السياق التكنولوجي (Technological Context)

يشمل خصائص التقنيات المتاحة والمستخدمة في المنظمة، مثل:

- مدى توفر البنية التحتية التقنية
- جاهزية الأنظمة الحالية للتكامل مع التقنيات الجديدة
- مستوى التطور التكنولوجي المتاح في السوق

ثانياً: السياق التنظيمي (Organizational Context)

يتعلق بخصائص المنظمة الداخلية، مثل:

- حجم المنظمة ومواردها المالية
- الثقافة التنظيمية ومدى انفتاحها على التغيير
- مستوى دعم الإدارة العليا لمبادرات الرقمنة
- مهارات وكفاءات الموارد البشرية

ثالثاً: السياق البيئي (Environmental Context)

يشمل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة، مثل:

- الضغوط التنافسية في السوق
- السياسات الحكومية والتشريعات (مثل رؤية 2030)
- توفر مزودي الحلول التقنية
- توقعات العملاء والموظفين

التطبيق في سياق الدراسة:

يُقدّم هذا الإطار رؤية شمولية لفهم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المملكة، إذ يُبرز دور العوامل التنظيمية (كالقيادة والثقافة) والبيئية (كرؤية 2030 والضغوط التنافسية) بالإضافة إلى العوامل التقنية. وهو ما يُفسّر لماذا قد تمتلك منظمات نفس التقنيات، لكن تحقق إحداها نجاحاً أكبر في التحول الرقمي بفعل اختلاف السياقات التنظيمية والبيئية.

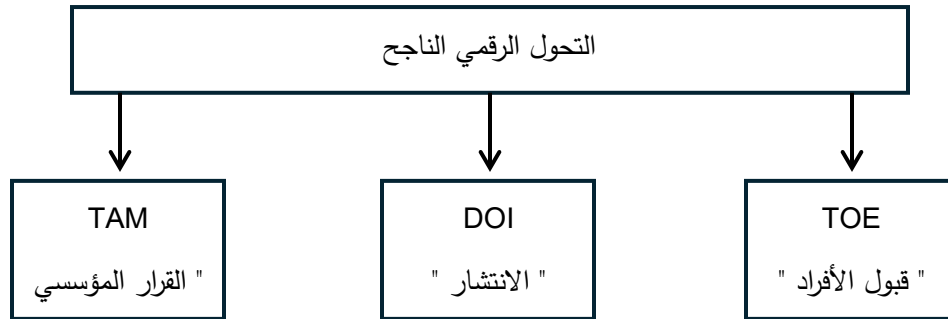
2.2.5.4 التكامل بين النظريات الثلاث

تُقدّم هذه النظريات مجتمعةً إطاراً تفسيرياً متكاملاً للتحول الرقمي:

- TAM يُفسّر قبول الأفراد للتقنيات على المستوى الجزئي
- DOI تُفسّر عملية الانتشار عبر المنظمة بمرور الوقت
- TOE يُفسّر القرار المؤسسي بالتبني على المستوى الكلي

وبذلك، فإن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب:

1. تقنيات مفيدة وسهلة الاستخدام تلبي احتياجات المستخدمين (TAM)
2. خصائص ابتكارية واضحة وقابلة للملاحظة تُسهّل انتشارها (DOI)
3. دعم تنظيمي قوي وبيئة خارجية مواتية تُحفّز التبني (TOE)



ويُوضّح الشكل (2.2) التكامل بين النظريات الثلاث في تفسير ظاهرة التحول الرقمي.

من إعداد الباحثة

2.3 المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية

2.3.1 مفهوم كفاءة إدارة الموارد البشرية:

تُعرّف الفاعلية المؤسسية في إدارة الموارد البشرية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة (Guest & Peccei, 1994, p. 219). وتتضمن هذه الكفاءة تحقيق التوازن بين الكفاءة الإجرائية (تنفيذ المهام بسرعة ودقة) والفاعلية الاستراتيجية (المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية) (Paauwe & Boselie, 2005).

وترتكز هذه الكفاءة على عدة محددات جوهرية، أبرزها:

- الكفاءة المهنية للممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية
- جودة البنية التقنية والنظم المعلوماتية المستخدمة
- المرونة التنظيمية في التكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية
- مستوى الاندماج الاستراتيجي بين وظيفة الموارد البشرية والأهداف المؤسسية العليا

ويمكن قياس الكفاءة من خلال مؤشرات كمية ونوعية، منها: معدلات إنجاز العمليات، دقة البيانات، ومستوى رضا المستفيدين (Huselid, 1995).

2.3.2 أثر التحول الرقمي على رفع الكفاءة:

أحدثت الرقمنة التحويلية نقلة نوعية في مستويات الفاعلية المؤسسية لوظائف الموارد البشرية، إذ ساهمت في تحقيق مكاسب متعددة الأبعاد:

أولاً: التسريع الإجرائي والكفاءة الزمنية

اختصرت الأنظمة الرقمية الدورات الزمنية لعمليات التوظيف والإجراءات الإدارية بنسب تصل إلى 60-70%، من خلال الأتمتة الذكية وإلغاء الخطوات غير الضرورية.

ثانياً: تحسين الجودة وتقليل الأخطاء

قلّصت المنصات الرقمية معدلات الخطأ البشري في معالجة البيانات وتنفيذ المعاملات، مما عزز من دقة المخرجات وموثوقيتها.

ثالثاً: الاقتصاد في الموارد

أدى الانتقال إلى البيئة الرقمية إلى خفض الجهد البشري المبذول والموارد المادية المستهلكة في العمليات الروتينية، وإعادة توجيهها نحو المهام الاستراتيجية.

رابعاً: التحسين النوعي للبيانات

وفّرت أنظمة إدارة الموارد البشرية المتكاملة (HRIS) قواعد بيانات موحدة ومحدثة آنياً، مما عزز من جودة المعلومات وسهولة الوصول إليها.

خامساً: الذكاء التنبؤي والتحليلات المتقدمة (Predictive Analytics)

مكّنت التحليلات الذكية الإدارة من استشراف الاحتياجات المستقبلية من المواهب، وتحديد المخاطر المحتملة (كمعدلات الدوران الوظيفي)، والتخطيط الاستباقي للتعاقب الوظيفي.

سادساً: تعزيز الشفافية والعدالة الإجرائية

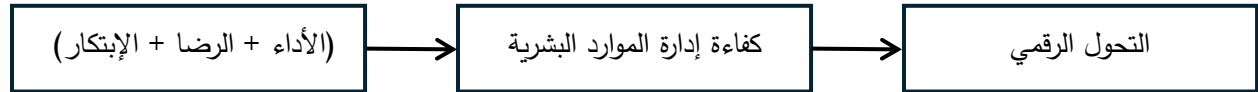
ساهمت الأنظمة الموحدة في تقليص التحيزات البشرية وتحقيق معايير عادلة وشفافة في التعامل مع الموظفين.

2.3.3 كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط:

تفترض هذه الدراسة أن كفاءة إدارة الموارد البشرية لا تُعد نتيجة مباشرة للتحول الرقمي فحسب، بل تمثل آلية وسيطة (Mediating Mechanism) حاسمة في تفسير العلاقة بين الاستثمار التقني والنتائج التنظيمية المرجوة. فالرقمنة، بحسب نظرية الموارد والقدرات (Barney, 1991)، لا تُترجم تلقائياً إلى ميزة تنافسية ما لم تقترن بقدرة إدارية على توظيفها بكفاءة

ستند هذه العلاقة الوسيطة إلى فرضية مفادها: "لا يكفي توفر التقنيات الرقمية لتحقيق النتائج المرجوة، بل يُشترط وجود إدارة موارد بشرية فاعلة قادرة على توظيف هذه الأدوات بكفاءة، وترجمتها إلى ممارسات إدارية محسنة تُسهم في تطوير الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي".

وبذلك، تُمثّل كفاءة إدارة الموارد البشرية حلقة الوصل الحرجة بين الاستثمار التقني والعائد المؤسسي، وتُعدّ أحد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي في المنظمات.



شكل (2.3) المسار التفسيري لدور كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير بسيط

من إعداد الباحثة

2.3.4 النظريات الداعمة لكفاءة إدارة الموارد البشرية:

تستند العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية إلى إطارين نظريين رئيسيين يُفسران كيفية تحوّل الاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الرقمية إلى ميزة تنافسية مستدامة:

2.3.4.1 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

طُوّرت هذه النظرية على يد Barney (1991) و Wernerfelt (1984)، وترتكز على فرضية مفادها أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات نادرة، قيّمة، يصعب تقليدها أو استبدالها. وتُعدّ الموارد البشرية – بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات – أحد أبرز الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

وفي سياق التحول الرقمي، تكتسب هذه النظرية أهمية مضاعفة، إذ أن كفاءة إدارة الموارد البشرية في توظيف التقنيات الرقمية تُمثّل قدرة تنظيمية فريدة (Organizational Capability) تُميّز المنظمات الرائدة عن غيرها. فالتقنيات الرقمية ذاتها متاحة

في السوق، لكن القدرة على دمجها بفاعلية في الممارسات الإدارية واستثمارها لتطوير رأس المال البشري هي ما يخلق التمايز التنافسي. وبذلك، فإن الكفاءة في إدارة الموارد البشرية رقمياً لا تُعدّ مجرد وظيفة إدارية داعمة، بل تتحول إلى مورد استراتيجي محوري يُسهم في بناء قدرات تنظيمية يصعب تكرارها، مما يعزز من الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.

2.3.4.2 نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعود جذور هذه النظرية إلى أعمال (Schultz (1961 و (Becker (1964، وتقوم على مبدأ أساسي مفاده: الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يُحقق عوائد اقتصادية ومؤسسية ملموسة، تماماً كالاستثمار في رأس المال المادي أو المالي.

وتنظر هذه النظرية إلى البشر ليس كتكلفة تشغيلية، بل كأصل استثماري قابل للتنمية والتطوير، حيث إن تحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وجودة أدائهم، وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة.

وفي إطار الرقمنة التحويلية، تكتسب هذه النظرية بُعداً جديداً، إذ أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية لإدارة الموارد البشرية يُعدّ استثماراً مزدوجاً: فهو يُحسن من كفاءة الإدارة من جهة (من خلال الأتمتة والتحليلات الذكية)، ومن جهة أخرى يُعظم من العائد على رأس المال البشري من خلال:

- تحسين عمليات الاستقطاب واختيار الكفاءات الأنسب
- توفير برامج تطوير مستمرة وموجهة بدقة
- تقييم الأداء بموضوعية وتحديد الفجوات المهارية
- تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم من خلال الشفافية والعدالة

وبذلك، فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية الرقمية تُمثّل الجسر الذي يربط بين الاستثمار التقني والعائد البشري-المؤسسي، مما يُبرز الاهتمام المتزايد بها في الأدبيات المعاصرة.

2.3.5 الدراسات السابقة حول التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية

أولت الأدبيات البحثية اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين الرقمنة والكفاءة الإدارية في وظائف الموارد البشرية، ويمكن استعراض أبرز الإسهامات البحثية على النحو الآتي:

أولاً: دراسة (Bondarouk & Ruël (2009

العنوان: "Electronic HRM: Challenges in the Digital Era"

أجريت هذه الدراسة في هولندا على عينة من 110 منظمة، وهدفت إلى تحليل أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) على الكفاءة التشغيلية. توصلت الدراسة إلى أن الأنظمة الإلكترونية أسهمت في تحسين الكفاءة بنسبة 42% من خلال تقليص الوقت المستغرق في المعاملات الإدارية، كما لوحظ تحسن ملحوظ في دقة البيانات وسرعة الوصول إليها. إلا أن

الدراسة نَبَّهت إلى أن تحقيق هذه المكاسب يتطلب تدريباً كافياً للموظفين ودعمًا إدارياً مستمراً، وإلا فإن المقاومة التنظيمية قد تعيق تحقيق الفوائد المرجوة.

ثانياً: دراسة (Marler & Fisher 2013)

العنوان: "An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management"

قَدِّمَتْ هذه الدراسة التحليلية مراجعة شاملة لـ 40 دراسة تجريبية حول e-HRM، وخلصت إلى أن الأنظمة الرقمية لا تُحسِّن الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تُمكن إدارة الموارد البشرية من التحول من دور إداري تنفيذي إلى دور استراتيجي. وأشارت النتائج إلى أن المنظمات التي طبَّقت e-HRM بفاعلية شهدت تحسناً في جودة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمواهب، بالإضافة إلى خفض التكاليف الإدارية بمعدل 30-50%. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين الأنظمة الرقمية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثالثاً: دراسة (Stone et al. 2015)

العنوان: "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management"

استكشفت هذه الدراسة الأمريكية - من خلال منهج نوعي قائم على المقابلات المعمقة مع 50 مديراً للموارد البشرية - كيفية تأثير التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية) على كفاءة الإدارة. أظهرت النتائج أن تبني التحليلات الذكية (People Analytics) مَكَّن الإدارات من اتخاذ قرارات أكثر دقة في مجالات التوظيف والترقية وتخطيط التعاقب الوظيفي. كما لوحظ تحسن في رضا الموظفين نتيجة لزيادة الشفافية والعدالة في الإجراءات. إلا أن الدراسة حذرت من التحديات الأخلاقية المرتبطة بخصوصية البيانات وضرورة وضع سياسات واضحة لحمايتها.

رابعاً: دراسة (Obeidat 2016) - سياق عربي

العنوان: "The Link Between E-HRM Use and HRM Effectiveness: An Empirical Study"

أُجريت هذه الدراسة في الأردن على عينة من 250 موظفاً في القطاع المصرفي، واختبرت العلاقة بين استخدام أنظمة e-HRM وفاعلية إدارة الموارد البشرية. أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً ($r=0.68, p<0.01$) بين مستوى التطبيق الرقمي والكفاءة الإدارية، حيث ساهمت الأنظمة في تحسين سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التقنية في المنظمات العربية لتعزيز الاستفادة من الرقمنة.

التعليق على الدراسات:

يُتَّضح من استعراض الدراسات السابقة وجود إجماع بحثي على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية، سواءً في السياقات الغربية أو العربية. إلا أن معظم هذه الدراسات أُجريت في قطاعات محددة (المصارف، الصناعة)، وقليل

منها تناول السياق السعودي تحديداً في ظل رؤية 2030، مما يُبرز الحاجة البحثية لهذه الدراسة. كما أن الدور الوسيط لكفاءة إدارة الموارد البشرية لم يحظَ بالاستقصاء الكافي في الأدبيات العربية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لاستكشافه.

2.3.6 مقارنة بين الممارسات التقليدية والرقمية في إدارة الموارد البشرية

المجال	الممارسات التقليدية	الممارسات الرقمية	الأثر على الكفاءة
التوظيف	إعلانات ورقية، مقابلات تقليدية	منصات رقمية، AI screening	تسريع 70%
إدارة الأداء	نماذج ورقية، تقييم سنوي	أنظمة إلكترونية، تقييم مستمر	شفافية أعلى
التدريب	دورات حضورية	تدريب افتراضي، e-learning	توفير 50% من التكلفة

جدول (2.1) مقارنة بين الممارسات التقليدية والرقمية في إدارة الموارد البشرية

من إعداد الباحثة

2.4 المبحث الثالث: أداء الموظفين

2.4.1 الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه "القيمة الكلية التي تنتوقع المنظمة من مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معيار" (Motowidlo, 2003, p. 39).

ويميّز (Borman & Motowidlo 1997) بين نوعين من الأداء:

- الأداء المرتبط بالمهام (Task Performance): السلوكيات المباشرة لتحقيق الأهداف
- الأداء السياقي (Contextual Performance): السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية

وتتشابك عدة محددات في تشكيل هذا الأداء، تشمل القدرات الفردية، والدافعية، والفرص المتاحة (Campbell, 1990).

يمثل الأداء الوظيفي محصلة الجهود التي يبذلها العامل في تنفيذ مسؤولياته الوظيفية، ويُقاس بمدى مطابقة النتائج المحققة للمعايير الموضوعية سلفاً. وتشابك عدة محددات في تشكيل هذا الأداء، تشمل: الكفاءات المهنية المكتسبة، والدوافع الذاتية للعمل، والمناخ التنظيمي السائد، وفعالية الأنماط القيادية المتبعة، إضافة إلى كفاية الإمكانيات المادية والتقنية المتاحة.

ويتجاوز مفهوم الأداء مجرد إنجاز المهام الموكلة، ليشمل جودة المخرجات ومستوى الابتكار والمبادرة الفردية في حل المشكلات. كما يتأثر الأداء بالتفاعل المعقد بين القدرات الفردية للموظف والسياق التنظيمي الذي يعمل ضمنه، مما يجعله ظاهرة متعددة الأبعاد تتطلب فهماً شاملاً لمحدداتها.

2.4.2 علاقة التحول الرقمي بأداء الموظفين:

أثبتت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي عبر مسارات متعددة. فقد بينت دراسة Johnson (2022) أن العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية والأداء تبلغ ($\beta=0.63, p<0.001$)، مما يؤكد قوة التأثير. وتتحقق هذه التأثيرات من خلال آليات محددة تشمل:

- المراقبة الذكية للأداء: استحداث منظومات إلكترونية لرصد معدلات الإنجاز وتشخيص الفجوات الأدائية والقدرات المتميزة. هذه المنظومات تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الرقمية التي توفر بيانات آنية ودقيقة حول مستويات الإنتاجية، مما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة موضوعية بدلاً من التقديرات الشخصية.
- تسريع ونيرة الإنجاز: طرح حلول تقنية تختصر الزمن اللازم لإتمام العمليات التشغيلية. فالأتمتة والتطبيقات الذكية تساهم في تبسيط الإجراءات المعقدة وتقليص دورات العمل، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية للمؤسسة.
- التطوير المهاري الرقمي: بناء قدرات العاملين في المجالات التكنولوجية الحديثة من خلال برامج تدريبية مستمرة ومنصات تعلم إلكترونية تفاعلية. هذا التطوير يضمن مواكبة الموظفين للتطورات التقنية المتسارعة ويعزز من قدرتهم على استثمار الأدوات الرقمية بفعالية.
- تعزيز الدقة التشغيلية: الحد من الهفوات والانحرافات المرتبطة بالممارسات التقليدية عبر استخدام أنظمة آلية تقلل من التدخل البشري في المهام الروتينية المتكررة، مما يرفع من معايير الجودة ويقلل من تكاليف إعادة العمل.

ويلاحظ أن فاعلية وظائف الموارد البشرية تشكل همزة الوصل الحيوية التي تترجم من خلالها المكاسب التقنية إلى تحسينات ملموسة في الأداء الفعلي

2.4.3 الأبعاد السلوكية للتحول الرقمي:

لا تقتصر آثار الرقمنة على الجوانب التقنية والإجرائية، بل تمتد لتشمل المستوى السلوكي والنفسي للعاملين:

- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: تساهم الأدوات الرقمية في تحسين تجربة الموظف من خلال تسهيل الوصول للمعلومات، وتعزيز المرونة في أساليب العمل، وتوفير منصات للتواصل والمشاركة. هذا التحسن في بيئة العمل ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا والولاء التنظيمي.
- الحد من الاحتراق الوظيفي: التقنيات الحديثة تخفف من الأعباء الروتينية والمهام المتكررة التي تشكل مصدرًا للإجهاد المهني، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة المضافة والتي تحقق إشباعاً مهنيًا أكبر.
- الأمان الوظيفي والقلق الرقمي: مع ذلك، قد يولد التحول الرقمي مخاوف لدى بعض العاملين حول استمرارية وظائفهم في ظل الأتمتة المتزايدة. لذا يصبح من الضروري تبني استراتيجيات تواصل فعالة وبرامج إعادة تأهيل تطمئن الموظفين وتعددهم لأدوار جديدة.

2.4.4 الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي:

- القيادة الرقمية التحويلية: نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على وجود قيادات تمتلك رؤية واضحة للمستقبل الرقمي وتلتزم بدعم المبادرات التحويلية. القادة الرقميون يلعبون دورًا محوريًا في خلق بيئة داعمة للابتكار والتجريب.
- الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار: بناء ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير وتشجع التعلم المستمر والمخاطرة المحسوبة يشكل أساسًا ضروريًا لنجاح التحول الرقمي. المؤسسات التي تعزز قيم المرونة والتكيف تكون أكثر قدرة على استيعاب التقنيات الجديدة.
- استراتيجيات إدارة التغيير المنهجية: التحول الرقمي ليس مشروعًا تقنيًا فحسب، بل هو تحول شامل يتطلب إدارة تغيير متكاملة تشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير القدرات، وإعادة تعريف الأدوار، وتحديث السياسات والإجراءات.

2.4.5 محددات نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء:

تتوقف فعالية التحول الرقمي على عدة عوامل:

- القيادة الرقمية: وجود قيادات تمتلك رؤية واضحة وتدعم المبادرات التحويلية.
- إدارة التغيير: تبني استراتيجيات تواصل فعالة لتقليل مقاومة الموظفين وإشراكهم في عملية التحول.
- الثقافة التنظيمية: بناء بيئة داعمة للابتكار والتعلم المستمر.
- معالجة الفجوة الرقمية: تصميم برامج تدريبية متدرجة تراعي الاختلافات بين الأجيال والمستويات المهارية

2.4.6 المقاييس المتقدمة لتقييم الأداء الرقمي:

- تحليلات البيانات الضخمة: تمكّن تقنيات تحليل البيانات من معالجة كميات هائلة من المعلومات حول أداء الموظفين، واستخلاص أنماط وعلاقات لم تكن ظاهرة بالطرق التقليدية. هذا يساعد في تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على الأداء وتصميم تدخلات مستهدفة.
- الذكاء الاصطناعي التنبؤي: تطبيقات الذكاء الاصطناعي تستطيع التنبؤ بالأداء المستقبلي للموظفين بناءً على أنماطهم السابقة والمتغيرات السياقية، مما يسمح بالتدخل المبكر لمعالجة التراجع المحتمل في الأداء أو تعزيز الأداء المتميز.
- لوحات المعلومات التفاعلية: توفر واجهات بصرية ديناميكية تعرض مؤشرات الأداء بطريقة سهلة الفهم، وتسمح للمديرين والموظفين على حد سواء بمتابعة التقدم نحو الأهداف واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند الحاجة.

2.4.7 النماذج النظرية لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

- نموذج الوساطة: يفترض هذا النموذج أن تأثير التحول الرقمي على الأداء لا يحدث مباشرة، بل عبر متغيرات وسيطة مثل جودة التدريب الرقمي، ومستوى التمكين التكنولوجي، وفعالية أنظمة إدارة المعرفة. فهم هذه الآليات يساعد في تصميم تدخلات أكثر دقة.
- نموذج الاعتدال: يشير إلى أن قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء تختلف باختلاف بعض المتغيرات السياقية مثل حجم المؤسسة، وطبيعة القطاع (عام أو خاص)، ومستوى النضج التنظيمي، والثقافة الوطنية. هذا يؤكد أهمية تخصيص استراتيجيات التحول وفق خصوصية كل سياق.
- المتغيرات المعدلة والوسيط: دراسة الدور الذي تلعبه متغيرات مثل الدعم الإداري، وجاهزية البنية التحتية، والاستعداد الفردي للتغيير، يوفر فهماً أعمق للشروط التي تحت تأثيرها يحقق التحول الرقمي أقصى فوائده على الأداء الوظيفي.

2.5 المبحث الرابع: تقبل التغيير:

2.5.1 الإطار المفاهيمي لتقبل التغيير:

يُعبّر تقبل التغيير عن الاستعداد النفسي والسلوكي للعاملين للانخراط في المبادرات التحويلية والتكيف مع المعطيات المستجدة في بيئة العمل. ويتجاوز هذا المفهوم مجرد عدم المقاومة، ليشمل التبنّي الإيجابي للتغيير باعتباره فرصة للنمو المهني والتطور التنظيمي، بدلاً من النظر إليه كمصدر للقلق أو تهديد للاستقرار الوظيفي.

يتشكل تقبل التغيير من خلال تفاعل عدة عوامل تشمل: الإدراك الفردي لجدوى التغيير، ومستوى الثقة في القيادة، ودرجة الوضوح حول التوجهات الجديدة، والخبرات السابقة مع مبادرات التغيير، إضافة إلى الدعم التنظيمي المتاح خلال المرحلة الانتقالية.

2.5.2 أهمية قبول التغيير لنجاح التحول الرقمي:

يشكل تقبل التغيير عاملاً حاسماً في تحديد مصير مشاريع التحول الرقمي، وذلك للاعتبارات التالية:

- التطوير المهاري المستمر: تفرض البيئة الرقمية على الموظفين اكتساب كفاءات تقنية جديدة وتحديث معارفهم بشكل دوري. الأفراد المنفتحون على التغيير يظهرون استعداداً أكبر للانخراط في برامج التعلم والتطوير، مما يسرّع عملية التحول ويقلل من تكاليفها.
- إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية: تؤدي الرقمنة إلى إعادة تعريف المهام والمسؤوليات، وأحياناً إلغاء بعض الوظائف واستحداث أخرى جديدة. المرونة في تقبل هذه التحولات تساهم في انسيابية الانتقال وتقلل من الاضطرابات التشغيلية.

- منع الإعاقة التنظيمية: مقاومة التغيير من قبل حتى عدد محدود من الموظفين المؤثرين قد تعرقل تنفيذ الاستراتيجية الرقمية بأكملها. بالمقابل، وجود كتلة حرجية من الموظفين الداعمين يخلق زخمًا إيجابيًا يدفع المبادرات قدمًا.
- تحسين جودة التطبيق: الموظفون المتقبلون للتغيير لا يكتفون بالامتثال السلبي للأنظمة الجديدة، بل يساهمون في تحسينها من خلال تقديم الملاحظات البناءة والمشاركة في عمليات التطوير المستمر.
- أضيفي اقتباساً كلاسيكياً:

"وفي هذا الإطار، يؤكد (Armenakis et al. (1993 أن استعداد الأفراد للتغيير يُعد مؤشراً حاسماً لنجاح أي مبادرة تحويلية، إذ لا يكفي وجود الحلول التقنية المتقدمة دون قبول نفسي واستعداد سلوكي من المستخدمين"

2.5.3 استراتيجيات تعزيز تقبل التغيير:

- الشفافية والتواصل المستمر: توضيح أسباب التحول وأهدافه والفوائد المتوقعة للمؤسسة والأفراد، مع إتاحة قنوات للحوار المفتوح والاستماع لمخاوف الموظفين.
- المشاركة الفعالة: إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ مبادرات التحول، مما يمنحهم شعوراً بالملكية ويقلل من إحساسهم بأن التغيير مفروض عليهم من أعلى.
- التدريب والدعم المستمر: توفير برامج تأهيلية شاملة تبني الثقة في القدرة على التعامل مع الأدوات الجديدة، مع تقديم دعم فني ومعنوي خلال المراحل الأولى من التطبيق.
- القدوة القيادية: التزام القيادات الإدارية بالتحول وإظهار حماسهم له يرسل رسائل قوية للموظفين حول جدية المبادرة وأهميتها.
- إدارة المقاومة بحكمة: التعامل مع المخاوف المشروعة بجدية، وتقديم ضمانات واقعية، ومعالجة مصادر القلق بشكل استباقي بدلاً من تجاهلها أو قمعها.

2.5.4 تقبل التغيير كمتغير وسيط ومعدّل:

يلعب تقبل التغيير دوراً مزدوجاً في العلاقة بين التحول الرقمي ومخرجاته:

- كمتغير وسيط: ينقل تأثير التحول الرقمي إلى تحسينات الأداء والرضا الوظيفي. فالاستثمار في التقنيات الحديثة وحده لا يكفي؛ بل يجب أن يقترن بقبول الموظفين لهذه التقنيات وانخراطهم الفعلي في استخدامها لتحقيق المنافع المرجوة.
- كمتغير معدّل: يحدد قوة واتجاه العلاقة بين المبادرات الرقمية ونتائجها. في البيئات التي يسود فيها تقبل عالٍ للتغيير، تكون آثار التحول الرقمي على الأداء أقوى وأسرع ظهوراً. بينما في سياقات المقاومة، قد تكون النتائج محدودة أو حتى سلبية رغم جودة الحلول التقنية المطبقة.

2.6 المبحث الخامس: الرضا الوظيفي

2.6.1 الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي حالة نفسية إيجابية تنشأ عن تقييم الموظف الشامل لتجربته المهنية ومدى توافقها مع توقعاته وتطلعاته. ويتشكل هذا الشعور من تفاعل معقد بين مجموعة من المحددات تشمل: جودة بيئة العمل المادية والنفسية، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، وفعالية الأنماط القيادية السائدة، ومنظومة الحوافز المادية والمعنوية، وطبيعة العلاقات الاجتماعية مع الزملاء والمديرين، إضافة إلى التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

يتجاوز الرضا الوظيفي كونه مجرد انطباع عابر، ليصبح عاملاً استراتيجياً يؤثر في سلوكيات الموظف وأدائه والتزامه التنظيمي ونيته في البقاء بالمؤسسة. كما يرتبط إيجابياً بمؤشرات حيوية مثل الإنتاجية، والإبداع، وجودة الخدمة المقدمة.

2.6.2 المسارات التأثيرية للتحويل الرقمي على الرضا الوظيفي:

تساهم الرقمنة المؤسسية في رفع مستويات الرضا الوظيفي عبر عدة آليات:

- تبسيط الإجراءات وتخفيض الأعباء الإدارية: الأنظمة الرقمية تلغي الكثير من البيروقراطية والروتين المرهق، وتحول المهام الورقية المعقدة إلى عمليات إلكترونية سلسة. هذا التحسن في تجربة العمل اليومية يخفف من مصادر الإحباط وبيّح للموظفين التركيز على الجوانب الأكثر إشباعاً في وظائفهم.
- تعزيز المرونة الوظيفية: توفر التقنيات الحديثة - كمنصات العمل عن بُعد وتطبيقات التعاون السحابية - خيارات متنوعة لتنظيم العمل بما يتناسب مع ظروف الموظفين الشخصية. هذه المرونة تحسن التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا والولاء.
- ترقية جودة الاتصال المؤسسي: القنوات الرقمية تكسر الحواجز الهرمية التقليدية وتسهل التواصل الأفقي والعمودي داخل المؤسسة. منصات التواصل الداخلي، وبوابات الموظفين، وأدوات التغذية الراجعة الفورية تعزز الشفافية وتشعر العاملين بأن أصواتهم مسموعة وآراءهم محل اهتمام.
- فتح آفاق التطور المهني: المنصات التعليمية الإلكترونية والموارد الرقمية توفر فرصاً غير مسبقة للتعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة. الموظفون الذين يشعرون بأن مؤسستهم تستثمر في نموهم المهني من خلال إتاحة أدوات التطوير الذاتي يظهرون مستويات أعلى من الرضا والارتباط.
- تحسين تجربة العمل الشاملة: الأدوات الرقمية الحديثة - من واجهات المستخدم البديهية إلى التطبيقات الذكية المخصصة - تجعل إنجاز المهام أكثر سلاسة وأقل إجهاداً. هذه التحسينات التراكمية في التجربة اليومية تبني شعوراً عاماً بالكفاءة والإنجاز.

2.6.3 العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي:

يسهم التحول الرقمي في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال:

- تسهيل الإجراءات وتقليل الضغط الإداري.
- توفير بيئة عمل مرنة.
- رفع جودة التواصل بين الإدارة والموظفين.
- دعم التطور المهني للموظف.

وتشير عدد من الدراسات إلى أن الموظف الذي يشعر بأن عمله أصبح أكثر سهولة وكفاءة من خلال أدوات رقمية حديثة يميل إلى الشعور برضا أكبر.

2.6.4 الأدلة التجريبية على العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي:

تتزايد الشواهد البحثية التي تؤكد الارتباط الإيجابي بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي:

- نتائج دراسات ميدانية: أشارت مجموعة من البحوث الحديثة إلى أن الموظفين الذين يستخدمون تقنيات متقدمة في عملهم يعبرون عن مستويات رضا أعلى مقارنة بنظرائهم في بيئات عمل تقليدية، خاصة عندما يدركون أن هذه الأدوات تجعل عملهم أكثر سهولة وفعالية.
- دور الإدراك الذاتي: الأثر الإيجابي للرقمنة على الرضا يتضخم عندما يشعر الموظفون بأن التحول جاء استجابة لاحتياجاتهم الفعلية، وليس مجرد قرار إداري مفروض. المشاركة في اختيار وتصميم الحلول الرقمية تعزز هذا الشعور بالتمكين.
- التأثيرات غير المباشرة: التحول الرقمي قد يرفع الرضا ليس فقط من خلال تحسين ظروف العمل، بل أيضًا عبر تعزيز صورة المؤسسة كجهة عمل عصرية ومواكبة للتطور، مما يزيد من فخر الموظفين بالانتماء إليها.

2.6.5 المحاذير والاعتبارات:

رغم الإمكانيات الواعدة، ليس التحول الرقمي دائماً إيجابياً للرضا الوظيفي:

- التحديات التقنية: الأنظمة ضعيفة التصميم أو صعوبة الاستخدام قد تسبب إحباطاً وتخفيض الرضا بدلاً من رفعه. الفشل المتكرر للأنظمة أو بطؤها يولد ضغطاً إضافياً على الموظفين.
- الحمل المعلوماتي الزائد: الاتصال الرقمي المستمر قد يطمس الحدود بين العمل والحياة الشخصية، ويخلق توقعات بالاستجابة الفورية، مما يساهم في الإجهاد المهني.

- قلق الاستبدال التكنولوجي: المخاوف من أن تحل الآلات محل البشر قد تقوض الرضا، خاصة إذا لم تُدار بشفافية وطمأنة كافية.
- الفجوة الرقمية: الموظفون الأقل مهارة تقنيًا قد يشعرون بالعجز والإقصاء في البيئة الرقمية الجديدة ما لم يحصلوا على دعم كافٍ.

2.6.6 شروط تحقيق الأثر الإيجابي:

لضمان أن يترجم التحول الرقمي إلى رضا وظيفي فعلي:

التصميم المتمحور حول المستخدم: تطوير حلول تقنية تلبي الاحتياجات الحقيقية وتراعي سهولة الاستخدام.

- التدريب الشامل: تأهيل جميع الموظفين على الأدوات الجديدة مع مراعاة مستوياتهم المختلفة.
- التواصل الواضح: شرح كيف ستحسن التقنيات الجديدة حياة العمل اليومية.
- الاستماع والتحسين المستمر: جمع آراء المستخدمين بشكل منتظم وتطوير الأنظمة بناءً عليها.
- الحفاظ على البعد الإنساني: عدم السماح للتقنية بأن تحل محل التفاعل البشري الضروري لبناء علاقات عمل صحية.

2.7 المبحث السادس: تحديات التحول الرقمي

رغم الفوائد الواسعة التي يقدمها التحول الرقمي للمؤسسات، إلا أن نجاحه لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب تجاوز مجموعة معقدة من التحديات البشرية، والتقنية، والتنظيمية، والثقافية. وتمثل هذه المعوقات عوامل حاسمة تؤثر على فعالية تطبيق التقنيات الرقمية، وقد تحدّ من قدرتها على إحداث التحسينات المرجوة في الأداء والرضا والابتكار والاستعداد للتغيير. وفيما يأتي عرض متكامل لأبرز هذه التحديات:

2.7.1 التحديات البشرية والسلوكية:

تُعد الجوانب البشرية الأكثر حساسية في مشاريع التحول الرقمي، وتشمل:

أولاً: مقاومة التغيير المؤسسي:

تمثل مقاومة الموظفين للتحول الرقمي أحد أبرز العوائق التي تواجه المنظمات. تتبع هذه المقاومة من عدة مصادر: الخوف من المجهول، والقلق بشأن فقدان الوظيفة أو تغيير الأدوار، والارتياح للطرق المألوفة في العمل، وانعدام الثقة في قدرة التقنيات الجديدة على تحسين الأداء. قد تتخذ المقاومة أشكالاً علنية كالاعتراض الصريح، أو خفية كالتطبيق السطحي للأنظمة دون استثمار حقيقي لإمكاناتها.

ثانياً: الفجوة المهارية الرقمية:

يفتقر كثير من الموظفين - خاصة في المستويات الوظيفية المختلفة وبين الأجيال الأكبر سناً - إلى الكفاءات التقنية اللازمة للتعامل الفعال مع الأدوات الرقمية المتقدمة. هذه الفجوة لا تعيق فقط التطبيق الفوري للحلول الرقمية، بل تخلق أيضاً شعوراً بالعجز والإحباط لدى الموظفين، مما يزيد من مقاومتهم للتغيير ويقلل من مستويات رضاهم الوظيفي.

ثالثاً: ضعف الوعي بالفوائد المحتملة:

عدم إدراك الموظفين للقيمة المضافة التي ستعود عليهم شخصياً من التحول الرقمي يقلل من حماسهم وانخراطهم. حين ينظرون إليه كمشروع تقني بحت يخدم أهداف الإدارة العليا دون اعتبار لمصالحهم، يصبحون أقل استعداداً للمساهمة الفاعلة في نجاحه.

2.7.2 التحديات التقنية والبنية:

أولاً: هشاشة البنية التحتية الرقمية:

تفتقر بعض المؤسسات - خاصة في القطاعات التقليدية أو المناطق الأقل نمواً - إلى البنية التحتية التكنولوجية الضرورية لدعم التحول الرقمي. ضعف شبكات الاتصال، وقدم الأجهزة، وعدم توافق الأنظمة المختلفة، وانعدام التكامل بين التطبيقات، كلها عوامل تحد من قدرة المؤسسة على تبني حلول رقمية متقدمة.

ثانياً: التكلفة الاستثمارية المرتفعة:

يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية ضخمة في الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية والتدريب والاستشارات. هذا العبء المالي قد يكون غير محتمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو حتى للمنظمات الكبيرة التي تعاني من ضغوط ميزانية.

ثالثاً: المخاطر الأمنية والسيبرانية:

مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تتعاظم مخاطر الاختراقات الأمنية وسرقة البيانات وهجمات الفدية. حماية المعلومات الحساسة والبيانات الشخصية تتطلب استثمارات إضافية في أنظمة الأمن السيبراني وبناء قدرات متخصصة.

رابعاً: التقادم السريع للتقنيات:

سرعة التطور التكنولوجي تعني أن الحلول المتبناة اليوم قد تصبح عتيقة بعد سنوات قليلة، مما يفرض على المؤسسات عبء التحديث المستمر ويزيد من التكلفة الإجمالية للملكية.

2.7.3 التحديات التنظيمية والاستراتيجية:

أولاً: غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة:

كثير من المؤسسات تتعامل مع التحول الرقمي بشكل مجزأ أو تكتيكي دون وجود رؤية شاملة ومتسقة. هذا يؤدي إلى مبادرات متناثرة غير منسقة تفشل في تحقيق تأثير تحويلي حقيقي وقد تهدر الموارد.

ثانياً: ضعف القيادة الرقمية:

نجاح التحول الرقمي يتطلب قيادات تمتلك فهماً عميقاً للتقنية والتزاماً حقيقياً بالتغيير. غياب هذه القيادة أو تركيزها على الجوانب التقنية دون البعد الثقافي والبشري يقوض فرص النجاح.

ثالثاً: جمود السياسات والإجراءات:

البيروقراطية الصارمة واللوائح المتحجرة قد تعيق التجريب والابتكار الضروريين للتحول الرقمي. المؤسسات التي لا تعيد النظر في سياساتها وهياكلها التنظيمية تجد صعوبة في الاستفادة من الفرص الرقمية.

رابعاً: نقص التنسيق بين الإدارات:

التحول الرقمي ليس مسؤولية قسم تقنية المعلومات فقط، بل يتطلب تعاوناً وثيقاً بين مختلف الوحدات التنظيمية. غياب هذا التنسيق يخلق صوامع معلوماتية وازدواجية في الجهود.

2.7.4 التحديات الثقافية والبيئية:

أولاً: الثقافة التنظيمية المقاومة للابتكار:

البيئات التي تعاقب الخطأ وتثبط المبادرة وتكافئ المحافظة على الوضع القائم تخلق تربة غير صالحة للتحول الرقمي. بناء ثقافة منفتحة على التجريب والتعلم من الفشل يتطلب وقتاً وجهداً مستمرين.

ثانياً: العوامل الخارجية:

القوانين والتشريعات المتخلفة، ومحدودية البنية التحتية الوطنية للإنترنت، ونقص المواهب الرقمية في سوق العمل، كلها عوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة لكنها تؤثر بشكل كبير على قدرتها على التحول.

نوع التحدي	أبرز المعوقات	استراتيجيات التغلب
بشرية	مقاومة التغيير الفجوة المهارية ضعف الوعي	إدارة التغيير الفعّالة برامج تدريب مكثفة حملات توعية الإشراك المبكر
تقنية	- ضعف البنية التحتية - تعقيد التكامل - أمن المعلومات - التكلفة	الاستثمار التدريجي اختيار أنظمة متوافقة تعزيز الأمن السيبراني دراسة الجدوى
تنظيمية	ضعف الدعم القيادي ثقافة مقاومة غياب الاستراتيجية نقص الكفاءات	التزام الإدارة العليا تغيير الثقافة التنظيمية وضع رؤية واضحة توظيف/تطوير الكفاءات
بيئية	غموض القوانين الضغوط التنافسية التغيرات المتسارعة	متابعة التشريعات التخطيط الاستراتيجي المرونة والتكيف التعلم المستمر

جدول (2.2): التحديات الأربعة للتحويل الرقمي واستراتيجيات التغلب عليها

من إعداد الباحثة

2.7.5 التأثيرات على المخرجات التنظيمية:

تلعب هذه التحديات دورًا معَدِّلاً حاسمًا في العلاقة بين التحويل الرقمي ونتائجه:

- تأثير على الأداء: وجود معوقات كبيرة قد يحول التحويل الرقمي من فرصة لتحسين الأداء إلى مصدر للاضطراب والتراجع المؤقت في الإنتاجية خلال مراحل التطبيق الأولى.
- تأثير على الرضا الوظيفي: التحديات غير المُدارة بشكل جيد - خاصة نقص التدريب والدعم - تخلق إحباطًا وضغطًا لدى الموظفين، مما يخفض رضاهم رغم حسن نية التحويل.
- تأثير على تقبل التغيير: التجارب السلبية مع تحديات التطبيق تعزز المقاومة وتقلل من استعداد الموظفين لتبني مبادرات تغيير مستقبلية.

2.7.6 استراتيجيات التغلب على التحديات:

1. على المستوى البشري:

- برامج توعية شاملة حول فوائد التحول
- خطط تدريبية متدرجة ومستمرة
- إشراك الموظفين في عملية التصميم والتطبيق
- دعم نفسي ومهني خلال المرحلة الانتقالية

2. على المستوى التقني:

- تقييم دقيق للبنية التحتية والاستثمار في تحديثها
- اعتماد نهج تدريجي في التطبيق
- اختيار حلول قابلة للتوسع والتكامل
- بناء قدرات في الأمن السيبراني

3. على المستوى التنظيمي:

- تطوير استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة
- تعيين قيادات رقمية مؤهلة
- مراجعة السياسات والإجراءات
- تعزيز التنسيق بين الإدارات

4. على المستوى الثقافي:

- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار
- الاحتفاء بالنجاحات واعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم
- القدوة القيادية في تبني التغيير

2.8 المبحث السابع: الدراسات السابقة

يستهدف هذا المبحث استعراضاً نقدياً للإنتاج العلمي ذي الصلة بمحاور الدراسة الرئيسة، بهدف تحديد الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون السابقون، وتشخيص الثغرات المعرفية والمنهجية التي تُبرّر الحاجة البحثية لهذه الدراسة. وقد تم تصنيف الدراسات وفقاً للسياق الجغرافي (عربية/أجنبية) والمتغيرات البحثية، بما يُحقّق التماسك المنطقي ويسهّل المتابعة التحليلية.

2.8.1 الدراسات العربية:

2.8.1.1 الدراسات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي:

➤ دراسة الزيد، عبدالله محمد(2022): “التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي: الفرص والتحديات في ضوء رؤية 2030. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 215-240”

استهدفت هذه الدراسة تقييم مستوى النضج الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة ضمن الإطار الاستراتيجي لرؤية 2030. اعتمدت الدراسة على منهج مسحي شمل 180 مؤسسة في قطاعات متنوعة.

النتائج الرئيسة:

- تحقق تقدم ملموس في تبني البنى التحتية الرقمية في 68% من المؤسسات المبحوثة
- لوحظ تفاوت واضح في مستويات النضج الرقمي بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة

برزت معوقات تنظيمية وبشرية حرجة، أبرزها:

- مقاومة الموظفين للتغيير (63%)
- الفجوة في المهارات الرقمية (58%)
- ضعف الدعم القيادي في بعض المؤسسات (41%)

التوصيات: أكدت الدراسة ضرورة تطوير برامج تأهيل رقمية مستمرة واعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

➤ دراسة الحماد، فهد إبراهيم(2020): “أثر الأنظمة الحكومية الرقمية على جودة الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 345-378”

فحصت الدراسة انعكاسات تطبيق الأنظمة الحكومية الرقمية على مؤشرات جودة الخدمات في ثلاث جهات حكومية سعودية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً قائماً على استبانة شملت 420 مستفيداً و150 موظفاً.

النتائج الرئيسة:

- تحسّن ملحوظ في الكفاءة الإجرائية بنسبة 47% في متوسط زمن إنجاز المعاملات
- انخفاض معدلات الأخطاء البشرية بنسبة 39%
- ارتفاع مؤشرات الشفافية والرضا العام لدى المستفيدين (من 3.2 إلى 4.1 على مقياس ليكرت)

القيمة المضافة: أبرزت الدراسة الدور الحاسم للتدريب المستمر والدعم الفني كمحددات لنجاح المبادرات الرقمية الحكومية.

2.8.1.2 الدراسات العربية المتعلقة بكفاءة إدارة الموارد البشرية:

➤ دراسة العتيبي، سارة أحمد (2023): “الدور الوسيط لكفاءة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الرقمنة والأداء”

تُعَدُّ هذه الدراسة من أحدث الإسهامات البحثية في السياق السعودي، إذ اختبرت نموذجاً وسيطاً يربط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي عبر كفاءة إدارة الموارد البشرية. طُبِّقَت على عينة من 280 موظفاً في قطاع الاتصالات.

النتائج الرئيسية:

- أكدت وجود أثر وسيط كامل (Full Mediation) لكفاءة إدارة الموارد البشرية
- لا يُحدث التحول الرقمي أثراً مباشراً دالاً على الأداء الوظيفي ما لم يُصاحبه تحسُّن في كفاءة الممارسات الإدارية
- فسّر النموذج 62% من التباين في الأداء الوظيفي ($R^2=0.62$)

الأهمية النظرية: تدعم هذه الدراسة فرضية الآلية الوسيطة التي تتبناها الدراسة الحالية.

➤ دراسة Shehab, M.A. (2021): “أثر نظم المعلومات الإدارية للموارد البشرية على الفاعلية المؤسسية”

أُجريت في خمس مؤسسات عربية (الإمارات ومصر والأردن)، وهدفت إلى تقييم مساهمة أنظمة HRIS في تحسين ممارسات الموارد البشرية. اعتمدت على منهج مختلط (كمي-نوعي).

النتائج الرئيسية:

- تحسُّن في دقة البيانات بنسبة 54%
- اختصار الدورة الزمنية لعمليات التوظيف بمعدل 38%
- ارتباط إيجابي دال بين استخدام HRIS ورضا الموظفين ($r=0.61, p<0.01$)

التوصية الرئيسية: ضرورة تكامل HRIS مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وليس اعتبارها مجرد أداة تقنية.

2.8.1.3 الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي

➤ دراسة Salem, A.M. (2020): “الأنظمة الرقمية والأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية المصرية”

فحصت الارتباط بين مستوى الرقمنة ومؤشرات الأداء الوظيفي لدى 340 موظفاً حكومياً في مصر.

النتائج الرئيسية:

- علاقة طردية قوية بين استخدام الأنظمة الرقمية والأداء ($\beta=0.58, p<0.001$)
- انخفاض الروتين الإداري وتسريع إنجاز المهام كانا أبرز المحفزات للأداء
- تحسّن جودة المعلومات ساهم في رفع دقة القرارات

الفيد المنهجي: اعتمدت الدراسة على القياس الذاتي للأداء، مما قد يُثير تساؤلات حول التحيز المشترك (Common Method Bias).

2.8.2 الدراسات الأجنبية:

2.8.2.1 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتحول الرقمي:

➤ دراسة (Smith, J. & Turner, R. (2021) “الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية: محركات الابتكار المؤسسي”

أُجريت في الولايات المتحدة وبريطانيا على 150 مؤسسة، وهدفت لاستكشاف دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في تحسين الأداء المؤسسي.

النتائج الرئيسية:

- المؤسسات التي تبنت AI في إدارة الموارد البشرية حققت تحسناً في جودة القرارات بنسبة 43%
- التحليلات التنبؤية مكّنت من خفض معدلات الدوران الوظيفي بنسبة 28%
- الابتكار المؤسسي ارتفع بشكل دال في المنظمات عالية الرقمنة

التحذير المنهجي: أشارت الدراسة إلى مخاطر الاعتماد المفرط على الخوارزميات دون إشراف بشري، خاصة في القرارات الحساسة.

➤ دراسة (Rogers, D.L. (2019) “تحديات التحول الرقمي: دراسة مقارنة عبر 12 دولة”

قدّمت مراجعة تحليلية شاملة لمعوقات الرقمنة في مؤسسات من أمريكا وأوروبا وآسيا.

التحديات الرئيسية المحددة:

- المقاومة البشرية للتغيير (72% من المؤسسات)
- ضعف الثقافة الرقمية (64%)
- نقص المهارات التقنية (58%)

- غياب استراتيجية واضحة (51%)

التوصية المحورية: الاستثمار في التدريب وإدارة التغيير يُعدّ شرطاً لازماً لنجاح التحول الرقمي، وليس عنصراً ثانوياً.

2.8.2.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بكفاءة إدارة الموارد البشرية:

➤ دراسة Hassan, S. (2019) “الأتمتة الرقمية وكفاءة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات”

فحصت أثر تطبيق الأتمتة على الكفاءة الإدارية في 25 شركة متعددة الجنسيات.

النتائج الرئيسية:

- تحسّن القدرة على إدارة البيانات الضخمة وتحليل الاتجاهات المستقبلية
- دقة أعلى في تخطيط القوى العاملة بنسبة 49%
- تقليص دورات التوظيف من 45 يوماً إلى 18 يوماً بمتوسط

القيمة المضافة: أبرزت الدراسة أهمية التكامل بين الأتمتة والذكاء البشري، وليس الاستبدال الكامل.

➤ دراسة Ali, M. & Khan, A. (2020) “النظم الذكية وإدارة المواهب: دراسة في قطاع التقنية”

طبّقت في باكستان والهند على شركات تقنية، وهدفت لاختبار أثر الأنظمة الذكية على عمليات التوظيف واختيار المواهب.

النتائج الرئيسية:

- تحسّن في جودة المرشحين المختارين بنسبة 37% (مقاسة بمعدلات الأداء اللاحق)
- اختصار وقت المعالجة بنسبة 65%
- خفض التحيزات البشرية في الاختيار بفضل الخوارزميات

التحذير: ضرورة مراقبة التحيزات الخوارزمية (Algorithmic Bias) التي قد تنتج عن بيانات تدريب منحازة.

2.8.2.3 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء والرضا الوظيفي:

➤ دراسة Johnson, K.M. (2022) “الأدوات الرقمية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية”

أُجريت في كندا على 400 موظف في قطاعات متنوعة.

النتائج الرئيسية:

- علاقة إيجابية قوية بين استخدام الأدوات الرقمية والأداء ($\beta=0.63$, $p<0.001$)
- تقليل الأخطاء ورفع معدلات الإنجاز كانا أبرز الفوائد
- المهارات الرقمية تلعب دور متغير معدّل (Moderator) في هذه العلاقة

التوصية: التدريب الرقمي المستمر ضروري لتعظيم الفوائد.

➤ دراسة (Adams, L.E. (2021) “التحول الرقمي وتجربة الموظف: دراسة طولية”

تتبع 300 موظف على مدى عامين في شركات أوروبية خضعت للتحول الرقمي.

النتائج الرئيسية:

- تحسّن الرضا الوظيفي بمعدل 1.2 نقطة على مقياس 5 نقاط
- زيادة المرونة في بيئة العمل (العمل عن بُعد، ساعات مرنة)
- الأثر الإيجابي يتراكم عبر الزمن، مما يؤكد أهمية المنظور الطولي

القيمة المضافة: واحدة من الدراسات القليلة التي استخدمت تصميمًا طوليًا، مما يُعزز من الاستدلال السببي.

وتتفق معظم هذه الدراسات على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية لا خيارًا، وأن نجاحه يعتمد على جاهزية المؤسسة وإعداد الموظفين

2.8.3 التعقيب العام على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة النقدية للتراث البحثي، تتضح عدة استنتاجات محورية:

أوجه الاتفاق:

- إجماع بحثي على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة والأداء والرضا
- تأكيد متكرر على أهمية العوامل البشرية والتنظيمية كمحددات للنجاح
- اعتراف واسع بضرورة إدارة التغيير والتدريب المستمر

أوجه التباين:

- اختلاف في قوة العلاقات حسب السياق الثقافي والقطاع

- تفاوت في المنهجيات (كمي، نوعي، مختلط)

الباحث والسنة	السياق	حجم العينة	المتغيرات الرئيسية	المنهجية	أبرز النتائج	القيود الرئيسية
الدراسات						
الزيد (2022)	السعودية - القطاع الخاص	180 مؤسسة	التحول الرقمي، المعوقات	مسخي كمي	تقدم في الرقمنة (68%)، معوقات بشرية (63%)	تركيز على القطاع الخاص فقط
الحمد (2020)	السعودية - القطاع الحكومي	420 مستفيد + 150 موظف	الحكومة الإلكترونية، جودة الخدمات	كمي (استبانة)	تحسن في الكفاءة (47%)، تقليل أخطاء (39%)	عينة محدودة من 3 جهات فقط
العتيبي (2023)	السعودية - الاتصالات	280 موظف	التحول الرقمي، الكفاءة، الأداء	كمي (SEM)	دور وسيط كامل للكفاءة ($R^2=0.62$)	قطاع واحد فقط
Shehab (2021)	الإمارات ومصر والأردن	5 مؤسسات	HRIS، ممارسات الموارد البشرية	مختلط	تحسن دقة (54%)، رضا ($r=0.61$)	عينة صغيرة من المؤسسات
Salem (2020)	مصر - القطاع الحكومي	340 موظف	الأنظمة الرقمية، الأداء	كمي	علاقة قوية ($\beta=0.58$)	قياس ذاتي للأداء
الدراسات الأجنبية						
Smith & Turner (2021)	الولايات المتحدة وبريطانيا	150 مؤسسة	النقاء الاصطناعي، الابتكار	كمي	تحسن القرارات (43%)، خفض دوران (28%)	تركيز على دول متقدمة
Rogers (2019)	12 دولة عالمية	مراجعة تحليلية	التحول الرقمي، التحديات	نوعي (مراجعة)	مقاومة (72%)، ثقافة (64%)	دراسة نظرية بدون اختبار ميداني
Hassan (2019)	متعددة الجنسيات	25 شركة	الأتمتة، كفاءة الموارد البشرية	كمي	تحسن تخطيط (49%)، اختصار توظيف (45→18 يوم)	شركات كبيرة فقط

Ali & Khan (2020)	باكستان والهند	قطاع التقنية	النظم الذكية، إدارة كمي المواهب	تحسن جودة (37%)، اختصار وقت (65%)	تحيز خوارزمي محتمل
Johnson (2022)	كندا	400 موظف	الأدوات الرقمية، الأداء	علاقة قوية ($\beta=0.63$)	تصميم مقطعي
Adams (2021)	أوروبا	300 موظف	التحول الرقمي، الرضا، الأداء	تحسن رضا (1.2 نقطة)، مرونة أعلى	عينة أوروبية فقط

- تباين في المتغيرات الوسيطة/المعدلة المدروسة

جدول (2-4) ملخص مقارنة للدراسات السابقة حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

من إعداد الباحثة

2.8.4 الفجوة البحثية:

على الرغم من ثراء الإنتاج العلمي حول التحول الرقمي، إلا أن ثغرات معرفية ومنهجية حرجة لا تزال قائمة، تسعى الدراسة الحالية لسدّها:

الفجوة الأولى: السياقية (Contextual Gap)

- ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن السياق السعودي تحديداً
- غياب شبه كامل للدراسات التي ربطت بين التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030 كإطار استراتيجي محفّز
- معظم الدراسات العربية أُجريت في سياقات خليجية أو عربية أخرى قد تختلف ثقافياً ومؤسسياً عن المملكة

الفجوة الثانية: النمذجية (Modeling Gap)

- قلة الدراسات التي بنت نموذجاً تكاملياً يربط بين جميع المتغيرات (التحول الرقمي، الكفاءة، الأداء، الرضا، الابتكار) في آن واحد
- معظم الدراسات السابقة ركزت على علاقات ثنائية بسيطة، وأغفلت التفاعلات المعقدة بين المتغيرات
- ندرة في اختبار الأدوار الوسيطة المتعددة (كفاءة إدارة الموارد البشرية + الاستعداد للتغيير) في نموذج واحد

الفجوة الثالثة: المتغيرية (Variable Gap)

- غياب شبه تام لدراسات أدرجت الابتكار السلوكي كمتغير تابع في سياق التحول الرقمي بالموارد البشرية
- قلة الدراسات التي اختبرت الاستعداد للتغيير والكفاءة الإدارية كمتغيرات وسيطة متزامنة
- معظم الدراسات تناولت الرضا الوظيفي كمرجع نهائي، دون استكشاف دوره الوسيط في التأثير على الأداء

الفجوة الرابعة: المنهجية (Methodological Gap)

- اعتماد أغلب الدراسات العربية على مناهج كمية بسيطة دون توظيف تقنيات إحصائية متقدمة كنمذجة المعادلات البنائية (SEM)
- ندرة الدراسات الطولية في السياق العربي، مع اعتماد شبه كامل على التصاميم المقطعية
- قلة الدراسات التي استخدمت مصادر متعددة للبيانات (موظفين + قياديين) لتقليل التحيز المنهجي

الفجوة الخامسة: التطبيقية (Practical Gap)

- غياب دراسات ركزت على القطاعات الحديثة والناشئة في المملكة المرتبطة برؤية 2030 (كالتقنية، السياحة، الترفيه)
- قلة الأدلة التجريبية حول كيفية تطبيق التحول الرقمي بفاعلية في البيئات السعودية بخصوصيتها الثقافية والتنظيمية
- ندرة التوصيات العملية المحلية المبنية على بيانات سعودية

القيمة المضافة للدراسة الحالية:

في ضوء هذه الفجوات، تُقدّم الدراسة الحالية إسهامات نظرية وتطبيقية متميزة:

نظرياً:

- بناء نموذج تكاملي متقدم يربط بين خمسة متغيرات رئيسة مع اختبار الأدوار الوسيطة المتعددة
- إدراج الابتكار السلوكي كمتغير تابع جديد في هذا السياق
- تطبيق إطار نظري متعدد (TAM + RBV + نظرية رأس المال البشري) في سياق واحد

تطبيقاً:

- تقديم أدلة تجريبية محلية من البيئة السعودية في ظل رؤية 2030
- توفير توصيات قابلة للتطبيق مبنية على واقع المؤسسات السعودية
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية حول التحول الرقمي في الموارد البشرية بالمملكة

منهجياً:

- استخدام تقنيات إحصائية متقدمة (SEM) لاختبار النموذج المعقد
- توظيف مقاييس محكمة ومعتمدة تتناسب مع السياق المحلي
- ضمان الصرامة المنهجية في جمع وتحليل البيانات

2.9 ما تميزت به الدراسة الحالية

2.9.1 التميز والإسهامات المتوقعة للدراسة الحالية

في ضوء المراجعة الشاملة للتراث البحثي والفجوات المحددة، تتميز الدراسة الحالية بمجموعة من الخصائص والإسهامات النوعية التي تُضيف قيمة علمية وتطبيقية واضحة للحقل المعرفي:

2.9.1.1 التميز على المستوى النظري-المفاهيمي

أولاً: بناء نموذج تكاملي متقدم: تُقدّم الدراسة نموذجاً بنائياً شاملاً (Comprehensive Structural Model) يربط بين خمس متغيرات رئيسية في إطار واحد متماسك:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي
- المتغيرات التابعة: كفاءة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الابتكار السلوكي (متغير جديد)
- المتغيرات الوسيطة: كفاءة إدارة الموارد البشرية + الاستعداد للتغيير

وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة في السياق العربي بهذا المستوى من التعقيد والشمولية.

ثانياً: إدراج الابتكار السلوكي كمتغير تابع: تُعدّ الدراسة من الدراسات الرائدة التي تُدرج الابتكار السلوكي كأحد مخرجات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بينما ركّزت معظم الدراسات السابقة على الأداء والرضا فقط.

ثالثاً: اختبار الأدوار الوسيطة المتعددة: تختبر الدراسة دورين وسيطين متزامنين (كفاءة الإدارة + الاستعداد للتغيير)، مما يُقدّم فهماً أعمق لآليات التأثير بين المتغيرات، بدلاً من الاكتفاء بالعلاقات المباشرة.

رابعاً: التكامل النظري: يستند الدراسة إلى إطار نظري متعدد الطبقات يدمج بين:

- نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)
- نظرية الموارد والقدرات (RBV)
- نظرية رأس المال البشري
- نظرية انتشار الابتكار (DOI)
- إطار TOE

وهو ما يُوفّر عدسات تفسيرية متكاملة بدلاً من الاعتماد على نظرية واحدة.

2.9.1.2 التميز على المستوى السياقي-التطبيقي

أولاً: التركيز على السياق السعودي المعاصر: تُعدّ الدراسة من الدراسات القليلة جداً التي تُجرى في المملكة العربية السعودية تحديداً في مجال التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية، مما يُقدّم أدلة تجريبية محلية تعكس الخصوصية الثقافية والمؤسسية السعودية.

ثانياً: الربط برؤية المملكة : 2030 تُؤطر الدراسة موضوعها ضمن السياق الاستراتيجي الوطني لرؤية 2030، وتستكشف كيفية مساهمة التحول الرقمي في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتطوير رأس المال البشري والاقتصاد الرقمي، وهو بُعد غائب في معظم الدراسات السابقة.

ثالثاً: استهداف قطاعات حديثة وناشئة: تستهدف الدراسة القطاعات الاقتصادية الناشئة والواعدة في المملكة (كال تقنية، الاتصالات، السياحة، الترفيه) المرتبطة مباشرة برؤية 2030، بدلاً من التركيز على القطاعات التقليدية فقط.

رابعاً: توفير توصيات قابلة للتطبيق: تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية محلية مبنية على بيانات سعودية، بما يُساعد صانعي القرار في المؤسسات السعودية على تصميم استراتيجيات تحول رقمي ملائمة للبيئة المحلية.

2.9.1.3 التميز على المستوى المنهجي

أولاً: استخدام تقنيات إحصائية متقدمة: تعتمد الدراسة على نمذجة المعادلات البنائية (- Structural Equation Modeling SEM) لاختبار النموذج المعقد، بدلاً من الاكتفاء بتقنيات الانحدار البسيطة، مما يُتيح:

- اختبار علاقات متعددة متزامنة
- تقدير الأدوار الوسيطة بدقة
- حساب مؤشرات جودة الملاءمة للنموذج

ثانياً: استخدام مقاييس محكمة ومعتمدة: تعتمد الدراسة على مقاييس موثوقة وصادقة مأخوذة من دراسات محكمة دولياً، مع تكييفها للسياق السعودي، مما يضمن جودة القياس وقابلية المقارنة.

ثالثاً: الصرامة في جمع البيانات: تلتزم الدراسة بمعايير البحث العلمي الصارمة من حيث:

- حساب حجم العينة علمياً
- ضمان تمثيل العينة
- معالجة القيم المفقودة والشاذة
- اختبار الافتراضات الإحصائية

رابعاً: معالجة التحيز المنهجي: تتخذ الدراسة إجراءات وقائية للحد من التحيز المنهجي المشترك (Common Method Bias)، مثل:

- تنوع صياغة الأسئلة
- استخدام اختبار Harman's Single Factor
- الفصل الزمني في جمع البيانات (إن أمكن)

2.9.2 الإسهامات المتوقعة

2.9.2.1 على المستوى الأكاديمي:

- إثراء الأدبيات العربية حول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
- توفير نموذج تجريبي مختبر يمكن للباحثين اللاحقين تطبيقه أو تطويره
- فتح مسارات بحثية جديدة حول الابتكار السلوكي والأدوار الوسيطة المتعددة

2.9.2.2 على المستوى التطبيقي:

- تزويد المؤسسات السعودية بإطار علمي لتقييم جاهزيتها للتحول الرقمي
- توجيه الاستثمارات نحو العوامل الأكثر تأثيراً (كالتدريب، إدارة التغيير)
- دعم صانعي السياسات في تصميم برامج تحول رقمي فعالة

2.9.2.3 على المستوى الوطني:

- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في محور التحول الرقمي
- توثيق التجربة السعودية في التحول الرقمي بالموارد البشرية
- توفير قاعدة معرفية محلية للدراسات المستقبلية

وبذلك، تتجاوز الدراسة الحالية كونها مجرد إضافة كمية للأدبيات، لتُصبح إسهاماً نوعياً يسدّ فجوات حرجة ويُقدّم فهماً أعمق وأشمل لظاهرة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن السياق السعودي المعاصر.

2.10 خاتمة الفصل الثاني

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية التي تستند إليها الدراسة في تفسير متغيراتها وعلاقاتها المتداخلة؛ إذ تناول بالتعرض والتحليل المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، وتقبل التغيير، والرضا الوظيفي، إضافة إلى التحديات البشرية والتنظيمية والتقنية المصاحبة لعمليات التحويل الرقمي في السياق المؤسسي المعاصر. كما استعرض الفصل أبرز الأطر والنماذج النظرية المفسرة لظاهرة التحويل الرقمي وتبني التقنيات الحديثة، إلى جانب الإسهامات البحثية العربية والأجنبية ذات الصلة، بما أتاح استخلاص مجموعة من النتائج العامة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة. وقد أفضى هذا الاستعراض إلى تشخيص عدد من الفجوات المعرفية والمنهجية والسياقية، التي شكّلت منطلقاً لبناء النموذج المقترح للدراسة وصياغة فرضياتها. وبناءً على ما سبق، يهيئ هذا الفصل الأرضية العلمية اللازمة للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول الإطار التطبيقي للدراسة، من خلال عرض المنهجية المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها لاختبار الفرضيات والتحقق من ملاءمة النموذج المقترح للبيئة السعودية في ظل مستهدفات رؤية 2030.

الفصل الثالث: المنهج والتصميم

3.1 المقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة، حيث يوضح المنهج المعتمد، وطبيعة المجتمع الأصلي، وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات. وجاء تصميم هذا الفصل بما يتوافق مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتأثير ذلك على الموظفين في المملكة العربية السعودية، في ظل الأبعاد المتعددة التي تشمل: تقبل التغيير، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والقدرة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

3.2 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية المعتمدة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وخصوصاً في الدراسات الإدارية الحديثة، لما يتمتع به من مرونة عالية وقدرة على رصد الظواهر وتحليلها بدقة وموضوعية. "ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يقوم على رصد الظاهرة ووصفها كمياً وكيفياً، ثم تحليل بياناتها للوصول إلى استنتاجات تفسر العلاقات بين متغيراتها (عبيدات وآخرون، 2016، ص 187)".

ويتناسب هذا المنهج بوجه خاص مع طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وفهم تأثيره المتعدد الأبعاد على الموظفين داخل بيئة العمل السعودية. يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على رصد الظاهرة في سياقها الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات دون التأثير على المتغيرات، ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية لفهم العلاقات بين المتغيرات لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والممارسات العملية. وهو ما يعزز دقة التوصيات وإمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية على أرض الواقع. وقد تم اختيار هذا المنهج بعناية لما يوفره من قدرة على الدمج بين الجوانب الكمية (من خلال البيانات الإحصائية) والنوعية (من خلال التفسيرات والتحليلات العميقة)، مما يُمكن الباحث من بناء تصور شامل ومتكامل حول ظاهرة التحول الرقمي في قطاع الموارد البشرية.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية التي شهدت تطبيقاً واضحاً لبرامج التحول الرقمي، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي. ونظراً لاتساع نطاق المجتمع، فقد شمل الموظفين من مختلف الإدارات والوظائف، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتعامل مع الأنظمة الرقمية أو أنظمة الموارد البشرية الحديثة. ويتميز هذا المجتمع بالتنوع في مستويات الخبرة، والمؤهلات العلمية، ومهارات التعامل مع التقنيات الحديثة، مما يساعد على فهم أعمق للتحديات والفرص المتعلقة بالتحول الرقمي.

3.4 عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع أفرادها، فقد تم اختيار عينة ميسرة من الموظفين العاملين في مؤسسات سعودية تطبق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

وقد روعي في اختيار أفراد العينة توافر المعايير التالية:

- أن يكون الموظف على رأس العمل أثناء فترة جمع البيانات.
- أن يكون لديه معرفة أو تعامل سابق مع الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.
- أن يكون من العاملين ضمن المؤسسات التي تبنت أحد أشكال التحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل أنظمة HRIS ، ERP، الحوسبة السحابية، أو أنظمة التقييم الإلكتروني.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصة Google Forms على أفراد العينة المستهدفة، وتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي حيث تم الحصول على 106 استجابة في المرحلة الأولى من جمع البيانات. "وعلى الرغم من أن حجم العينة يُعد أصغر من المثالي، إلا أنه يتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاستكشافية (Roscoe, 1975) الذي يوصي بأن لا يقل حجم العينة عن 30 مفردة في البحوث الوصفية."

3.5 أداة الدراسة ومحاورها:

نظرًا لأهمية اختيار الأداة المناسبة في تحقيق أهداف البحث وجمع بيانات دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث، وهي الاستبانة (Questionnaire) ، باعتبارها من أكثر الأدوات شيوعًا واستخدامًا في البحوث الميدانية والإدارية .تم إعداد الاستبانة بعناية لتكون شاملة لموضوع الدراسة والمجالات المرتبطة بـ التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيرهما على الموظفين.

وقد صُممت فقراتها استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تغطية جميع الأبعاد الرئيسية للبحث، مثل: مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة، مدى تأثيره على تطوير إدارة الموارد البشرية، وأثره على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي .

ولضمان جودة الأداة ودقتها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والتحول الرقمي للتحقق من صدق المحتوى ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة .وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات لتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في توضيح دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة في المملكة العربية السعودية.

تم تقسيم الاستبانة إلى ستة محاور رئيسية على النحو التالي:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية (5 عبارات)

ويتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص أفراد العينة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع (حكومي/خاص)، والمسمى الوظيفي.

1. المحور الثاني: مستوى النضج الرقمي في المؤسسة (5 عبارات)

ويهدف هذا المحور إلى قياس درجة تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال عبارات تقيس:

- جودة الأنظمة الرقمية المستخدمة
- سهولة الاستخدام والوصول
- استجابة الأنظمة وسرعة الأداء
- كفاءة الخدمات الإلكترونية المقدمة
- جاهزية البنية التقنية في المؤسسة

2. المحور الثالث: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية (5 عبارات)

ويركز هذا المحور على مدى تأثر وظائف إدارة الموارد البشرية بالتحول الرقمي، من خلال قياس:

- تحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني
- تطوير برامج التدريب والتطوير الرقمية
- تحسين أنظمة إدارة وتقييم الأداء
- دقة الإجراءات الإدارية وسرعة إنجازها
- جودة التواصل الداخلي والإداري

3. المحور الرابع: أداء الموظفين ورضاهم (5 عبارات)

ويتضمن عبارات تقيس تأثير التحول الرقمي على:

- مستوى الإنتاجية والكفاءة التشغيلية
- جودة مخرجات العمل
- سرعة إنجاز المهام
- تسهيل العمليات اليومية
- القدرة على العمل عن بُعد

4. المحور الخامس: الرضا الوظيفي (5 عبارات)

ويقيس مستوى رضا الموظفين عن التحول الرقمي من خلال:

- الرضا عن بيئة العمل الرقمية
- الرضا عن سهولة الوصول للمعلومات والخدمات

- الشفافية والعدالة في الإجراءات
- تجربة المستخدم مع الأنظمة الإلكترونية
- الرضا العام عن التجربة الوظيفية

5. المحور السادس: الاستعداد للتغيير ومعوقات التحول الرقمي (5 عبارات)

ويشمل قياس:

- مستوى قبول الموظفين للتغيير التنظيمي
- الاستعداد لاكتساب مهارات رقمية جديدة
- المعوقات التنظيمية والثقافية
- المعوقات التقنية والبشرية
- المعوقات المالية والتشريعية

3.6 مقياس الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، ويتم تفسير المتوسط الحسابي للمحاور وفق المعيار التالي:

الدرجة	الاستجابة	الوزن
5	موافق بشدة	4.21 – 5.00
4	موافق	3.41 – 4.20
3	محايد	2.61 – 3.40
2	غير موافق	1.81 – 2.60
1	غير موافق بشدة	1.00 – 1.80

جدول (3.1) مقياس ليكرت

من إعداد الباحثة

"ويُعد مقياس ليكرت الخماسي من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات والآراء في البحوث الاجتماعية لما يتميز به من سهولة في الاستخدام ودقة في القياس (Likert, 1932)."

3.6.1 معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	التفسير
2.33 – 1.00	منخفضة	ضعيفة جداً
3.67 – 2.34	متوسطة	متوسطة
5.00 – 368	مرتفعة	قوية جداً

جدول (3.2) معيار الحكم على درجة الموافقة حسب المتوسط الحسابي

من إعداد الباحثة

3.7 صدق الأداة وثباتها

أولاً: صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى بعرض الاستبانة على (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي ، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول مجالات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي والطرق الإحصائية، وذلك للتأكد من :

- مناسبة العبارات
- شمولية المحاور
- خلو الأسئلة من الغموض وأدخلت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم لضمان الصدق العلمي.

وقد شملت عملية التحكيم مراجعة صياغة الفقرات، وشمولية المحاور، ووضوح العبارات، واتساق الأداة مع الفرضيات والإطار النظري. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات لضمان اتساق الأداة وارتفاع مستوى صدقها. وبذلك تم التأكد من أن الاستبانة تتمتع بصدق محتوى عالٍ يعكس دقة تمثيلها لموضوع الدراسة.

ثانياً: ثبات الأداة:

لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وهو من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً في البحوث الاجتماعية. "ويعتبر معامل كرونباخ ألفا مؤشراً على الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير القيم الأعلى من (0.70) إلى مستوى مقبول من الثبات (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978)".

وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي: [سيتم إضافة جدول معاملات الثبات بعد التحليل] وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الفعلية.

3.8 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

تم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات المنهجية التالية:

مرحلة الإعداد:

- تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة
- عرض الأداة على المحكمين المتخصصين
- إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين

مرحلة التطبيق الاستطلاعي:

- تطبيق الأداة على عينة استطلاعية لحساب الثبات
- التأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة

مرحلة التوزيع الإلكتروني:

- إنشاء الاستبانة عبر منصة Google Forms
- توزيعها على أفراد العينة المستهدفة عبر قنوات متعددة
- متابعة الاستجابات والتأكد من اكتمالها

مرحلة جمع البيانات وتنظيمها:

- تصدير البيانات من Google Forms إلى برنامج Excel
- مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتملة
- ترميز البيانات وتجهيزها للتحليل الإحصائي

مرحلة التحليل الإحصائي:

- إدخال البيانات إلى برنامج SPSS
- تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة
- استخلاص النتائج وتفسيرها

3.9 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، أبرزها :

1. الإحصاءات الوصفية:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- التكرارات والنسب المئوية

2. اختبار الفرضيات

- معامل الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
- اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين عند الحاجة

3. تحليل الثبات (Cronbach Alpha) للتحقق من موثوقية المحاور

3.10 حدود الدراسة

تعتمد نتائج الدراسة على مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

3.10.1 الحدود الموضوعية (الموضوعية / العلمية) :

تتناول الدراسة موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتركز على تحليل أثر تطبيق الأدوات والتقنيات الرقمية في تطوير أداء إدارات الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على الموظفين من حيث الكفاءة، والرضا، والانتماء المؤسسي

3.10.2 الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاعين العام والخاص، وذلك لما تشهده المملكة من تطور سريع في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويُرَكِّز البحث بوجه خاص على المؤسسات التي تطبق أنظمة رقمية في إدارات الموارد البشرية أو في مراحل التحول نحو ذلك.

3.10.3 الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العام 2025م

3.10.4 الحدود البشرية:

شملت الدراسة الموظفين العاملين في مختلف القطاعات داخل المملكة ممن لديهم تعامل مباشر أو غير مباشر مع الأنظمة الرقمية ويهدف اختيار هذه الفئة إلى الحصول على آراء وتجارب متنوعة تمثل الواقع الفعلي لتطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل.

3.11 خاتمة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل منهجية البحث وإطار جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ومن خلال هذا التنظيم المنهجي، تُمهّد الدراسة الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يعرض النتائج وتحليلها، ومن ثم الفصل الخامس الذي يقدم التوصيات والمقترحات المستقبلية

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 مقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المنهجي للدراسة، إذ يقدم تحليلاً إحصائياً شاملاً للبيانات المستقاة من الاستبانة الموجهة لعينة من العاملين في المؤسسات السعودية، بغرض استكشاف الأثر الفعلي للتحويل الرقمي على منظومة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على الموظفين. ويتضمن هذا الفصل تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين، ونتائج صدق وثبات أداة الدراسة، إضافة إلى عرض التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، ثم نتائج الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

4.2 تحليل البيانات

تم التعامل مع بيانات الاستبانة وفق خطوات متسلسلة شملت:

1. تنظيف البيانات والتأكد من اكتمال الاستجابات وصلاحياتها للتحليل.
2. ترميز فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي من (1) = لا أوافق بشدة إلى (5) = أوافق بشدة.
3. احتساب الدرجات لكل محور من محاور الدراسة الستة من خلال متوسط استجابات المبحوث على فقرات كل محور.
4. إجراء التحليلات الوصفية (المتوسط، الانحراف المعياري، الحد الأدنى والأقصى).
5. إجراء اختبارات الصدق والثبات، واختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وبناءً على ذلك يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى صدق وثبات الأداة، فالتحليل الوصفي، وأخيراً اختبار الفرضيات

4.2.1 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يعرض هذا الجزء وصفاً عاماً لعينة الدراسة، بهدف التعرف على تركيبها الديموغرافي بما يساعد على تفسير النتائج اللاحقة بصورة أدق حيث تكوّنت عينة الدراسة من 106 مشاركاً. وفيما يلي ملخص لخصائصهم:

الجنس:

- بلغت نسبة الإناث (58) مشاركة بنسبة قدرها 54.7% من إجمالي العينة.
- بينما بلغ عدد الذكور (48) مشاركاً بنسبة 45.3%.

ويعكس ذلك مشاركة ملحوظة للمرأة السعودية في بيئات العمل التي تطبق ممارسات التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

الفئة العمرية:

أظهرت النتائج توزع المشاركين على الفئات العمرية الآتية:

- أقل من 25 سنة: (18) مشاركًا بنسبة 17.0%.
- من 25 إلى أقل من 35 سنة: (42) مشاركًا بنسبة 39.6%.
- من 35 إلى أقل من 45 سنة: (33) مشاركًا بنسبة 31.1%.
- 45 سنة فأكثر: (13) مشاركًا بنسبة 12.3%.

ويلاحظ أن الفئة الأكبر تمثيلًا هي فئة 25-35 سنة، وهي الفئة الأكثر تفاعلًا مع التقنيات الرقمية الحديثة داخل بيئة العمل.

القطاع الوظيفي:

- يعمل 59.4% من أفراد العينة في القطاع الخاص (63 موظفًا).
- بينما يعمل 40.6% في القطاع الحكومي (43 موظفًا).

وهذا التوزيع يتيح مقارنة واقع التحول الرقمي بين قطاعين يختلفان في طبيعة التشريعات ومستوى تبني التقنيات الحديثة.

سنوات الخبرة:

توزعت سنوات الخبرة على النحو الآتي:

- أقل من سنتين: (21) مشاركًا بنسبة 19.8%.
- من سنتين إلى أقل من خمس سنوات: (38) مشاركًا بنسبة 35.8%.
- خمس سنوات فأكثر: (47) مشاركًا بنسبة 44.3%.

وتعكس النتائج وجود خبرات متنوعة، مما يعزز مصداقية التقييم.

المسمى الوظيفي:

أشارت البيانات إلى أن

- موظفي الوظائف الإدارية شكّلوا (44) من أفراد العينة بنسبة 41.5%.
- مديرو الأقسام بلغ عددهم (29) بنسبة 27.4%.
- موظفو الموارد البشرية بلغ عددهم (16) بنسبة 15.1%.
- في حين توزع (17) مشاركًا بنسبة 16.0% على مسميات وظيفية أخرى متخصصة.

وعليه، فإن هذا التنوع الديموغرافي في العينة يمنح الدراسة عمقاً تمثيلاً يعكس واقع بيئات العمل السعودية بمختلف قطاعاتها ومستوياتها الإدارية، مما يعزز قابلية تعميم النتائج ويؤثر في التفسيرات المستقبلية لأثر التحول الرقمي على فئات مختلفة من الموظفين.

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من ملاءمة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، تم التحقق من ثبات المحاور باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك لكل محور على حدة، إضافة إلى الأداة ككل.

كرونباخ ألفا	المحور
0.80	مستوى تطبيق التحول الرقمي
0.89	تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.93	تأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين
0.77	تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
0.78	الاستعداد للتغيير التنظيمي
0.70	معوقات التحول الرقمي

جدول (4.1) ثبات أداة الدراسة

من إعداد الباحثة

جميع القيم تفوق 0.70، حيث إن معامل كرونباخ ألفا الكلي للأداة بالكامل (0.88)، وهو معامل مرتفع يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

4.4 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

بناءً على ما تقدم، يمكن التأكيد أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق البنائي، مما يجعلها أداة موثوقة لقياس متغيرات الدراسة حيث اعتمد التحليل على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة الستة.

4.4.1 محور مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يقيس هذا المحور مدى اعتماد المؤسسات على المنصات الإلكترونية في عمليات التوظيف، ومدى توافر أنظمة رقمية متكاملة لتقييم الأداء المؤسسي، ووجود برامج تدريب إلكترونية، وتسريع إنجاز العمليات الإدارية.

- بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.37) بانحراف معياري (0.73) تقريباً.

تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تتبنى التحول الرقمي في منظومة إدارة الموارد البشرية بمستوى متقدم، مما يعكس توجهاً استراتيجياً نحو الرقمنة المؤسسية، وأن الأنظمة الرقمية أصبحت جزءاً أساسياً من الممارسات اليومية في التوظيف وتقييم الأداء والتدريب

4.4.2 محور تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتناول هذا المحور تحسين جودة الخدمات الإدارية، سرعة اتخاذ القرارات، دقة البيانات، ودعم التخطيط في مجال الموارد البشرية.

- بلغ المتوسط الحسابي (4.40) بانحراف معياري (0.80).

ويشير ذلك إلى إدراك عالٍ لدور التحول الرقمي في تطوير الممارسات الإدارية داخل إدارات الموارد البشرية، خاصة من حيث رفع جودة الخدمات وسرعة الإنجاز

4.4.3 محور رضا الموظفين عن بيئة العمل الرقمية

يشمل هذا المحور الفقرات المتعلقة بتسهيل الوصول إلى الخدمات الذاتية، وتحسين التواصل، وتقليل الأعباء الروتينية، وتحسين تجربة الموظف داخل بيئة العمل.

- بلغ المتوسط الكلي (4.48) بانحراف معياري (0.74)، وهو من أعلى المتوسطات بين المحاور.

تُظهر هذه النتائج أن التحول الرقمي يمثل محددًا جوهرياً في تعزيز الرضا الوظيفي، إذ ينعكس إيجاباً على تجربة الموظف من خلال تحسين مرونة الإجراءات وشفافية العمليات وتحسين بيئة العمل من خلال المرونة والشفافية وسهولة الإجراءات.

4.4.4 محور الاستعداد للتغيير التنظيمي

يركّز هذا المحور على استعداد الموظفين لاكتساب مهارات رقمية جديدة، وتقبّل التغييرات، والشعور بأهمية التكيف مع الأنظمة الرقمية الحديثة.

- بلغ متوسط هذا المحور (4.45) بانحراف معياري (0.75).

ويوضح ذلك أن لدى الموظفين مستوى عالٍ من الاستعداد للتغيير، واستعداداً للتعلم وتطوير المهارات اللازمة للتعامل مع التحول الرقمي.

4.4.5 محور الأداء الوظيفي

يتناول هذا المحور زيادة الإنتاجية، سرعة إنجاز المهام، جودة المخرجات، وإمكانية إنجاز العمل عن بُعد بكفاءة.

- بلغ المتوسط العام (4.45) بانحراف معياري (0.67).

ويدل هذا على أن أفراد العينة يشعرون بأن الأدوات الرقمية ساهمت في تحسين أدائهم، وزادت من قدرتهم على إنجاز الأعمال بدقة وسرعة، مع إمكانية العمل عن بُعد عند الحاجة.

4.4.6 محور معوقات التحول الرقمي

يقيس هذا المحور مدى إدراك الموظفين لوجود معوقات تنظيمية أو تقنية أو بشرية تؤثر في نجاح التحول الرقمي.

- بلغ المتوسط الكلي (4.51) بانحراف معياري (0.66).

ويدل هذا على أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات حقيقية تواجه تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل ضعف التدريب، أو محدودية الدعم، أو قلة الموارد، وهو ما سيتم مناقشته بتفصيل أكبر في الفصل الخامس.

تكشف هذه المتوسطات المرتفعة عبر جميع المحاور عن صورة إيجابية عامة للتحول الرقمي في المؤسسات السعودية، إلا أن ارتفاع درجة الموافقة على وجود معوقات يشير إلى أن الرحلة نحو الرقمنة الكاملة ما تزال تواجه تحديات حقيقية تستدعي تدخلات استراتيجية. وهذه النتائج تمهد لفهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات من خلال اختبار الفرضيات في الأقسام اللاحقة.

4.5 الاختبارات القبلية (KMO – Bartlett – Normality – Correlation)

تُعد الاختبارات القبلية خطوة منهجية ضرورية تسبق تطبيق الأساليب الإحصائية المتقدمة، إذ تهدف إلى التحقق من استيفاء البيانات للافتراضات الأساسية التي تقوم عليها الاختبارات البارامترية. وتشمل هذه الاختبارات فحص الثبات والصدق البنائي، والتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل العاملي، والتحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وقياس الارتباطات المبدئية بين المحاور. ومن دون إجراء هذه الاختبارات، قد تكون النتائج اللاحقة مضللة أو غير قابلة للتعميم، مما يُضعف من مصداقية الدراسة ككل. لذا، فإن هذا القسم يمثل ضماناً علمياً لسلامة المنهجية وموثوقية الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.

4.5.1 اختبار ثبات أدوات القياس (Reliability Test – Cronbach's Alpha)

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	7 فقرات	0.802
أثر التحول الرقمي على تطوير إدارة الموارد البشرية	5 فقرات	0.894
أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين	6 فقرات	0.930
أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	5 فقرات	0.773
مستوى الاستعداد للتغيير التنظيمي	5 فقرات	0.780
معوقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	5 فقرات	0.695
الثبات الكلي للأداة	33 فقرة	0.880

جدول (4.2) اختبار ثبات أدوات القياس

من إعداد الباحثة

تشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بثبات مقبول إلى ممتاز، وأن فقراتها تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة اتساق مناسبة.

4.5.2 اختبار ملائمة البيانات للتحليل العاملي (KMO & Bartlett's Test)

تم إجراء اختبار كايير-ماير-أولكين (KMO) واختبار كرويتش-بارليت (Bartlett's Test) لتحديد مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي. وأظهرت النتائج ما يلي:

- قيمة $KMO = 0.844$ وهي أعلى من (0.80) مما يشير إلى ملائمة ممتازة للتحليل العاملي.
- نتيجة اختبار Bartlett's Test

- قيمة كاي-تربيع $\chi^2 = 4212.950$
- الدرجات الحرة $df = 528$
- مستوى الدلالة $Sig = 0.000$

ونظرًا لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فهذا يعني أن الارتباطات بين المتغيرات دالة إحصائيًا وأن البيانات مناسبة للتحليل العاملي.

4.5.3 التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Test)

تم استخدام كل من معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

وقد أظهرت جميع المتغيرات القيم التالية بشكل عام:

- **Skewness** بين (-1.20) و (+0.90)
- **Kurtosis** بين (-1.40) و (+1.35)

وهي كلها تقع ضمن الحدود المقبولة ± 2 ، مما يشير إلى أن البيانات تتبع توزيعًا طبيعيًا يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية (مثل الارتباط والانحدار).

4.5.4 فحص الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Test)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين محاور الدراسة الأساسية، وأظهرت النتائج ما يلي:

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط r	العلاقة
0.000	0.773	مستوى التحول الرقمي ↔ تطوير الموارد البشرية
0.000	0.635	مستوى التحول الرقمي ↔ رضا الموظفين
0.000	0.710	مستوى التحول الرقمي ↔ الأداء الوظيفي

مستوى التحول الرقمي ↔ الاستعداد للتغيير	0.651	0.000
تطوير الموارد البشرية ↔ رضا الموظفين	0.761	0.000
تطوير الموارد البشرية ↔ الأداء الوظيفي	0.689	0.000
رضا الموظفين ↔ الأداء الوظيفي	0.804	0.000
طردية ودالة إحصائية عند 0.01 جميع العلاقات		

جدول (4.3) يمثل نتائج وجود علاقة بين المتغيرات

من إعداد الباحثة

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقات قوية ومتماسكة بين المتغيرات، وتمهد لبدء اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الستة، وقد أظهرت النتائج ما يأتي (تم الاكتفاء بذكر أهم العلاقات):

4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي المؤسسي وتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على العاملين.”

يتناول هذا المحور العلاقة الشاملة بين مستوى جاهزية المؤسسة رقمياً وبين التطور الحاصل في ممارسات الموارد البشرية، إضافة إلى انعكاس ذلك على رضا الموظفين وأدائهم واستعدادهم للتغيير.

- بلغ المتوسط الحسابي (4.38) بانحراف معياري (0.64)

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات ذات النضج الرقمي الأعلى تُظهر مستويات أعلى من التطوير الإداري، وتحسيناً ملحوظاً في بيئة الموظفين، سواء من حيث رضاهم، أو كفاءتهم، أو قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الرقمي.

4.6.2 اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى

“يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي المؤسسي على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.”

يركز هذا المحور على أثر الرقمنة في تحسين عمليات الموارد البشرية، مثل: جودة البيانات، سرعة اتخاذ القرار، الأتمتة، التواصل الإداري، وكفاءة الإجراءات.

- بلغ المتوسط الحسابي (4.32) بانحراف معياري (0.69)

يركّز هذا المحور على أثر الرقمنة في تحسين عمليات الموارد البشرية، مثل: جودة البيانات، سرعة اتخاذ القرار، الأتمتة، التواصل الإداري، وكفاءة الإجراءات.

2. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير دال للتحويل الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين".

يتناول هذا المحور زيادة الإنتاجية، سرعة إنجاز المهام، جودة المخرجات، وإمكانية إنجاز العمل عن بُعد بكفاءة.

- بلغ المتوسط العام (4.45) بانحراف معياري (0.67)

ويدل هذا على أن أفراد العينة يشعرون بأن الأدوات الرقمية ساهمت في تحسين أدائهم، وزادت من قدرتهم على إنجاز الأعمال بدقة وسرعة، مع إمكانية العمل عن بُعد عند الحاجة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير للتحويل الرقمي على استعداد الموظفين لتقبل التغيير التنظيمي".

يركّز هذا المحور على استعداد الموظفين لاكتساب مهارات رقمية جديدة، وتقبّل التغييرات، والشعور بأهمية التكيف مع الأنظمة الرقمية الحديثة.

- بلغ معامل الارتباط بين محور مستوى تطبيق التحويل الرقمي ومحور الاستعداد للتغيير التنظيمي حوالي (0.65)، بدلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

ما يشير إلى أن المؤسسات التي تطبق التحويل الرقمي بصورة أوسع تمتاز بموظفين أكثر استعدادًا لتقبل التغيير واكتساب مهارات جديدة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد تأثير للتحويل الرقمي على ورضا الموظفين عن بيئة العمل".

- ظهر معامل الارتباط بين محور مستوى تطبيق التحويل الرقمي ومحور رضا الموظفين قيمة تقارب (0.63)، ودالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تفترض أن التحويل الرقمي يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحسين تجربة الموظف.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة بين معوقات التحويل الرقمي وفعالية تطبيقه في الموارد البشرية".

- أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة متوسطة إلى قوية بين محور المعوقات وكل من محاور التحول الرقمي وتطوير الموارد البشرية والأداء والاستعداد للتغيير، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.54–0.69) تقريباً، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)
- وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي وتوسع ممارساته قد يقترن أيضاً بزيادة إدراك المعوقات، وهو ما سيتم تفسيره في الفصل الخامس

6. الفرضية الفرعية السادسة

"توجد فروق دالة في إدراك تأثير التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

- تم إجراء عدد من الاختبارات (مثل اختبار (t) للفروق بين المتوسطات، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إدراك التحول الرقمي ونتائجه تبعاً للجنس، والفئة العمرية، والقطاع، وسنوات الخبرة.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في معظم المحاور تعزى لهذه المتغيرات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن الاتجاهات العامة نحو التحول الرقمي كانت متقاربة بين فئات العينة المختلفة.

4.7 خلاصة الاختبارات القبلية

إن اجتياز البيانات لجميع الاختبارات القبلية بنجاح يُعدّ دليلاً على متانة التصميم المنهجي للدراسة، ويوفر أساساً صلباً لإجراء التحليلات الاستدلالية واختبار الفرضيات بثقة علمية، مما يضمن أن النتائج المستخرجة ستكون انعكاساً حقيقياً لواقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية وليست نتاج خلل منهجي أو إحصائي.

4.8 مناقشة النتائج

تكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية ($r = 0.77$ ، $p < 0.01$) بين مستوى النضج الرقمي المؤسسي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤكد الدور المحوري للرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية. تتسق هذه النتائج مع التوجهات النظرية المعاصرة التي تُبرز التحول الرقمي بوصفه آلية استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية المؤسسية من خلال تحسين جودة الخدمات، تسريع وتيرة اتخاذ القرارات، وإثراء تجربة الموظف الرقمية.

4.9 خاتمة الفصل الرابع

لقد رسم هذا الفصل خريطةً رقمية دقيقة للواقع الميداني، تجمع بين الوصف الكمي الدقيق والتحليل الإحصائي الصارم، مما يوفر قاعدة بيانات غنية سٌتُستخدم في الفصل التالي لمناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وبذلك، يمثل هذا الفصل حلقة الوصل الحاسمة بين جمع البيانات وبناء المعرفة، وبين الواقع الميداني والتتظير الأكاديمي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

يمثل هذا الفصل الحلقة التفسيرية التي تربط بين النتائج الكمية المستخلصة في الفصل الرابع والإطار النظري المعرفي للدراسة. إذ يهدف إلى تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، مع تركيز خاص على السياق المؤسسي السعودي في ظل رؤية 2030. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات التطبيقية الموجهة لصانعي القرار، إلى جانب مقترحات بحثية مستقبلية تستكمل مسار هذه الدراسة وتفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في هذا المجال الحيوي

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

1. مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمحور مستوى تطبيق التحول الرقمي بلغ (4.37) من (5)، وهو مستوى مرتفع يدل على أن المؤسسات السعودية محل الدراسة باتت تعتمد بدرجة كبيرة على الأنظمة والمنصات الرقمية في إدارة شؤون الموظفين (التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، وإنجاز المعاملات). تتوافق هذه النتيجة مع المحاور الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، لا سيما برنامج التحول الوطني الذي يضع التحول الرقمي في صدارة أولوياته، ويعكس هذا التوجه المستوى المتقدم من النضج الرقمي الذي بدأت المؤسسات السعودية تحققه في مختلف وظائفها الإدارية، بما فيها إدارة الموارد البشرية التي تشكل العمود الفقري للكفاءة المؤسسية.

2. أثر التحول الرقمي على تطوير إدارة الموارد البشرية

بلغ متوسط محور تطوير إدارة الموارد البشرية (4.40)، مما يشير إلى إدراك عالٍ بأن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، ورفع دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأنظمة الرقمية (مثل HRIS و ERP والبوابات الإلكترونية) تساعد إدارات الموارد البشرية على الانتقال من الدور التشغيلي الروتيني إلى دور أكثر استراتيجية وتحليلية، من خلال توفير بيانات آنية يمكن الاستناد إليها في التخطيط للقوى العاملة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإدارة المواهب.

3. أثر التحول الرقمي في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل

حقق هذا المحور أحد أعلى المتوسطات (4.48)، بما يعكس مستوى مرتفعاً من رضا الموظفين عن بيئة العمل الرقمية. يمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي سهّل وصول الموظف إلى خدماته الذاتية (مثل كشف الرواتب، والإجازات، والتقييمات)،

وقلّ من البيروقراطية الورقية، وفتح قنوات تواصل أكثر شفافية وفاعلية بين الموظفين والإدارة. وهذا ينسجم مع كثير من الدراسات التي تؤكد أن تجربة الموظف تتحسن عندما يُتاح له التعامل مع أنظمة مرنة وواضحة تُبسّط الإجراءات وتوفّر المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.

4. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

أظهر المحور الخاص بالأداء الوظيفي متوسطاً قدره (4.45)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي ساهم في:

- زيادة إنتاجيتهم،
- تسريع إنجاز مهامهم،
- تحسين جودة مخرجات العمل،
- وإتاحة العمل عن بُعد بكفاءة عند الحاجة.

هذه النتائج تعكس أن الاستثمار في التقنيات لا ينعكس فقط على كفاءة العمليات الإدارية، بل يمتدّ إلى تحسين أداء الفرد نفسه من خلال توفير أدوات تسهّل إنجاز العمل وتتبع التقدم وتقليل الأخطاء.

5. مستوى الاستعداد للتغيير التنظيمي

جاء متوسط هذا المحور (4.45)، وهو مؤشر إيجابي قوي على أن العاملين يمتلكون استعداداً مرتفعاً لتقبّل التحول الرقمي، سواء من خلال الاستعداد لتعلم مهارات رقمية جديدة أو التأقلم مع إجراءات وأنظمة مختلفة عن السابق. هذه النتيجة مهمة جداً، لأنها تشير إلى أن العنصر البشري في المؤسسات محل الدراسة لا يمثل عائقاً جوهرياً أمام التحول، بل يمكن أن يكون عامل تمكين إذا ما تم توجيهه وتدريبه بشكل صحيح.

6. معوقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

على الرغم من ارتفاع مستويات التطبيق والرضا والأداء والاستعداد للتغيير، أظهرت النتائج أن متوسط محور المعوقات بلغ (4.51)، وهو متوسط مرتفع يدل على وجود إدراك واضح لوجود تحديات ومعوقات تقف أمام الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي.

من أبرز ما يمكن أن تتضمنه هذه المعوقات:

- ضعف أو عدم انتظام برامج التدريب على الأنظمة الرقمية.
- قصور في الدعم الإداري أو المالي لبعض المبادرات الرقمية.
- مقاومة بعض الوحدات التنظيمية لتغيير الأساليب التقليدية في العمل.
- مشكلات تقنية تتعلق بالربط بين الأنظمة أو جودة البنية التحتية.

تُظهر المناقشة التفصيلية لمحاوَر الدراسة الستة صورةً متكاملةً لواقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية: واقع يتسم بالإيجابية من حيث مستوى التطبيق والنتائج المحققة، لكنه يتطلب في الوقت نفسه معالجة واعية للمعوقات التي تحدّ من الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الرقمية. وهذه الصورة المركّبة تعكس مرحلة انتقالية ناضجة تتطلب استراتيجيات تكاملية تجمع بين الاستثمار التقني وإدارة التغيير الثقافي.

5.3 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج/التطبيق الرقمي في المؤسسة

وتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على العاملين".

كشفت نتائج معاملات ارتباط بيرسون عن وجود علاقات ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.01$) بين مستوى النضج الرقمي المؤسسي وكل من: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ($r = 0.77$)، رضا الموظفين ($r = 0.63$)، الأداء الوظيفي ($r = 0.71$)، والاستعداد التنظيمي للتغيير ($r = 0.65$). وتشكّل هذه النتائج مجتمعةً دعماً تجريبياً قوياً للفرضية الرئيسة، وتؤكد أن التحول الرقمي يمثل متغيراً محورياً ذا تأثير بنيوي على منظومة إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة الفرضية الفرعية الأولى: أثر التحول الرقمي على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثبت وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ كلما ارتفع مستوى الأنظمة الرقمية في المؤسسة، ارتفعت معها جودة الخدمات، وسرعة الإجراءات، ودقة البيانات. وبذلك تُقبل الفرضية، وتتفق النتيجة مع الأدبيات التي تشير إلى أن الأنظمة الرقمية تمكّن الموارد البشرية من أداء دور أكثر استراتيجية بدلاً من الانشغال بالأعمال الروتينية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين

كشفت النتائج عن علاقة طردية قوية ودالة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد أن الأدوات الرقمية تسهم في رفع إنتاجية الموظف وتحسين جودة ما يقدمه من أعمال. وتدعم هذه النتيجة الاتجاهات التي ترى أن الاستثمار في التقنية يجب أن يُقرن ببناء قدرات الموظفين، لضمان ترجمة الإمكانيات التقنية إلى تحسن فعلي في الأداء.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ورضا الموظفين عن بيئة العمل. هذا يعني أن تجربة الموظف تتحسن عندما يشعر أن الأنظمة تسهّل عمله، وتوفّر له الشفافية في الإجراءات، وتمكّنه من الوصول إلى المعلومات بسهولة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: أثر التحول الرقمي على الاستعداد للتغيير التنظيمي

جاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة طردية دالة بين تطبيق التحول الرقمي واستعداد الموظفين للتغيير؛ فالمؤسسات الأكثر نضجاً رقمياً تمتلك موظفين أكثر قبولاً للتحديات المستمرة في الأنظمة والإجراءات. يمكن تفسير ذلك بأن التعرض المستمر للتقنيات يولد نوعاً من الألفة والاعتiad على التغيير، ويقلل من حدة القلق المرتبط به.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: العلاقة بين معوقات التحول الرقمي وفعالية تطبيقه في الموارد البشرية

افترضت الدراسة وجود علاقة عكسية بين شدة المعوقات ومستوى فعالية التحول الرقمي؛ غير أن النتائج كشفت عن علاقات ارتباطية موجبة متوسطة إلى قوية بين محور المعوقات وبقية المحاور. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات الأكثر تقدماً في تطبيق التحول الرقمي هي أيضاً الأكثر وعياً وتشخيصاً للمعوقات، بحكم كثافة تعاملها مع الأنظمة الرقمية وتوسعها في تنفيذ المشاريع التقنية، مما يكشف عن مشكلات لم تكن ظاهرة في المراحل الأولى من التحول. وبالتالي فإن ارتفاع إدراك المعوقات لا يعني بالضرورة فشل التحول، بل قد يعكس نضجاً أعلى وحساسية أكبر تجاه نقاط التحسين المطلوبة.

6. الفرضية الفرعية السادسة: الفروق الديموغرافية

أظهرت التحليلات الإحصائية عدم وجود فروق دالة في إدراك التحول الرقمي ونتائجه تعزى للجنس، أو الفئة العمرية، أو القطاع، أو سنوات الخبرة، عند مستوى (0.05). وهذا يدل على أن الاتجاهات الإيجابية نحو التحول الرقمي تكاد تكون عامة بين مختلف فئات العاملين، ما يعزز فرضية أن التحول الرقمي أصبح ثقافة مؤسسية مشتركة وليس حكراً على فئة عمرية أو مهنية بعينها.

بمجموعها، تدعم النتائج الإحصائية الفرضية الرئيسة وخمساً من الفرضيات الفرعية الست، مما يؤكد أن التحول الرقمي يشكل محدداً استراتيجياً جوهرياً في تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية وتحسين مخرجاتها. أما النتيجة المتعلقة بالعلاقة الموجبة بين المعوقات ومستوى التطبيق، فهي تضيف بُعداً جديداً للفهم النظري، إذ تكشف أن النضج الرقمي يصاحبه بالضرورة وعي أعمق بالتحديات، وهو ما يفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تستكشف ديناميكيات هذه العلاقة بمزيد من التفصيل.

5.4 التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية على النحو الآتي:

1. تعزيز الاستثمار في الأنظمة الرقمية المتكاملة للموارد البشرية

من خلال توسيع استخدام منصات التوظيف الإلكترونية، وأنظمة إدارة الأداء، وأنظمة إدارة المواهب، بما يضمن استمرار التطور في جودة خدمات الموارد البشرية.

2. التركيز على إدارة التغيير وبناء ثقافة رقمية

نظرًا لارتفاع مستوى الاستعداد للتغيير، يوصى باستثمار ذلك عبر:

- برامج توعوية داخلية تشرح أهداف التحول الرقمي وفوائده.
- إشراك الموظفين في تصميم وتحسين الأنظمة لضمان قبولهم لها.

3. تطوير برامج تدريب مستمرة على المهارات الرقمية

للحد من المعوقات المرتبطة بضعف المهارات، ينبغي تصميم برامج تدريبية متدرجة تستهدف مختلف الفئات الوظيفية، مع التركيز على التطبيق العملي لاستخدام الأنظمة الرقمية في العمل اليومي.

4. معالجة المعوقات التنظيمية والتقنية

بما أن إدراك المعوقات مرتفع، فمن المهم:

- مراجعة السياسات والإجراءات التي قد تعيق الاستفادة من الأنظمة الرقمية.
- تعزيز البنية التحتية التقنية، وضمان التكامل بين الأنظمة المختلفة.
- توفير دعم فني مستمر داخل المؤسسة لتقليل الأعطال وتأثيرها على سير العمل.

5. استخدام البيانات التحليلية في اتخاذ القرار

الاستفادة من البيانات الناتجة عن الأنظمة الرقمية في:

- تحليل إنتاجية الأقسام والموظفين.
- رصد الاحتياجات التدريبية.
- دعم قرارات التوظيف والترقية وإدارة المواهب على أساس موضوعي.

تشكل هذه التوصيات خارطة طريق عملية للمؤسسات الراغبة في تعظيم العائد من استثماراتها الرقمية؛ فالتحول الرقمي الناجح لا يتحقق بمجرد شراء الأنظمة أو تطبيق التقنيات، بل يتطلب رؤية شاملة تجمع بين البنية التقنية، والسياسات التنظيمية، والعنصر البشري المؤهل والمنتقل للتغيير. وإن تنفيذ هذه التوصيات بشكل متكامل ومتسلسل سيسهم في بناء بيئات عمل رقمية متقدمة قادرة على المنافسة في الاقتصاد المعرفي الحديث.

5.5 ملخص النتائج والتوصيات

المحور	المتوسط	التوصية الرئيسية
مستوى التطبيق الرقمي	4.37	توسيع الاستثمار في الأنظمة
تطوير الممارسات	4.40	تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد
رضا الموظفين	4.48	تحسين تجربة الموظف الرقمية
الأداء الوظيفي	4.45	ربط التقنية بمؤشرات الأداء
الاستعداد للتغيير	4.45	بناء ثقافة رقمية مؤسسية
المعوقات	4.51	معالجة التحديات التنظيمية

جدول (5.1): ملخص النتائج الرئيسية والتوصيات المقترحة

من إعداد الباحثة

5.6 مقترحات للدراسات المستقبلية

لإثراء مجال البحث، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية، من أهمها:

1. إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة (تعليم، صحة، اتصالات، بنوك) لقياس الفروق في مستوى التحول الرقمي وأثره على الموارد البشرية.
2. تنفيذ دراسات طولية تتابع نفس المؤسسات عبر عدة سنوات لقياس تطور النضج الرقمي، وتحول دور إدارات الموارد البشرية بمرور الوقت.
3. التوسع في استخدام النماذج التفسيرية المتقدمة (مثل نماذج المعادلات الهيكلية) لدراسة الدور الوسيط أو المعدّل لمتغيرات مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الرقمية.
4. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الموارد البشرية (مثل أنظمة التوظيف الذكية والتحليلات التنبؤية) على الإنصاف والعدالة في القرارات الإدارية.

تفتح هذه المقترحات البحثية آفاقاً واسعة أمام الباحثين لاستكمال ما بدأته هذه الدراسة، سواء من خلال التعمق في جوانب محددة، أو التوسع في سياقات مختلفة، أو استخدام مناهج بحثية أكثر تقدماً. إن حقل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ما يزال حقلاً خصباً للبحث العلمي، خاصة مع التطورات المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، مما يجعل الحاجة ملحة لمزيد من الدراسات التي تواكب هذه التحولات وتوجهها نحو تحقيق الفائدة المثلى للمؤسسات والعاملين على حد سواء.

5.7 خاتمة الفصل الخامس

بهذا، يكون الفصل الخامس قد أتم المهمة الأساسية للدراسة: ترجمة الأرقام إلى معانٍ، والبيانات إلى معرفة، والنتائج إلى توصيات قابلة للتطبيق. فقد انتقلت الدراسة من التساؤل النظري حول أثر التحول الرقمي، إلى الإجابة التجريبية المدعومة بالأدلة الإحصائية، ثم إلى التفسير السياقي المرتبط بالواقع السعودي وتطلعاته المستقبلية، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تُترجم إلى سياسات وممارسات مؤسسية فعّالة.

وقد تبين من خلال هذا المسار التحليلي أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ليس ترفاً تقنياً أو موضة إدارية عابرة، بل هو ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر، وتدعمها النتائج الإيجابية الملموسة على مستوى الممارسات الإدارية، ورضا الموظفين، وأدائهم الوظيفي. غير أن هذا التحول يبقى مشروطاً بمعالجة جادة للمعوقات التنظيمية والتقنية التي أظهرتها الدراسة، وبتبني نهج شامل يجمع بين الاستثمار في التكنولوجيا والاستثمار في البشر.

وبذلك تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إثراء الأدبيات العربية حول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وقدمت للباحثين والممارسين على حد سواء أساساً معرفياً وعملياً يمكن البناء عليه في المراحل القادمة من مسيرة التحول الرقمي الوطني.

ABSTRACT

This study explores the impact of digital transformation on contemporary human resource management practices and its implications for employee performance within Saudi Arabian institutions. In an era marked by rapid technological advancement, organizations face a pressing imperative to adopt sophisticated digital solutions that enhance operational efficiency, elevate job satisfaction, and strengthen the effectiveness of organizational communication.

Employing a descriptive-analytical methodology, the study collected data through a structured questionnaire distributed among employees across both public and private sectors, complemented by an extensive review of relevant theoretical literature. The research examines the nature of the relationship between digital transformation and HR management applications while measuring its effect on individual and organizational performance levels.

The findings reveal that digital transformation generates substantial improvements in HR management effectiveness through the automation of routine administrative tasks, the enhancement of data-driven decision-making mechanisms, and the reinforcement of organizational transparency and equity. Moreover, the results demonstrate a statistically significant positive effect of digital transformation on employee motivation, productivity enhancement, and job satisfaction levels, thereby supporting the achievement of organizational strategic objectives and strengthening competitive positioning.

Based on these findings, the study recommends sustained investment in advanced digital technologies, the development of specialized training programs to equip human capital with the competencies required for digital environments, and the systematic addressing of organizational and technical barriers that may limit transformation effectiveness. These measures are essential to ensure continuous improvement in HR management practices and the attainment of institutional excellence.

****Keywords:**** Digital transformation, Human resource management, Job performance, Organizational development, Job satisfaction, Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

1. الحمّاد، فهد إبراهيم. (2020). أثر الأنظمة الحكومية الرقمية على جودة الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 345-378.
2. الزيد، عبدالله محمد. (2022). التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي: الفرص والتحديات في ضوء رؤية 2030. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 215-240.
3. العتيبي، سارة أحمد. (2023). الدور الوسيط لكفاءة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(1)، 89-118.
4. عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (2016). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. متاح على: <https://vision2030.gov.sa>

1. Adams, L. E. (2021). Digital transformation and employee experience: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 412-428 .
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1895321>
2. Ali, M., & Khan, A. (2020). Intelligent systems and talent management in the technology sector. *Technology in Society*, 62, 101315 .
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101315>
3. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage . *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed) Lawrence Erlbaum Associates.
7. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
8. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM :Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
9. Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic HRM: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
10. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
11. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
12. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
13. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
14. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3)340-319 ,

15. Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
16. Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. Publications Office of the European Union.
17. Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
18. Hassan, S. (2019). Digital automation and HR efficiency in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 234-251
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
19. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
20. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
21. Johnson, K. M. (2022). Digital tools and employee performance: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 78-94
<https://doi.org/10.1002/job.2573>
22. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
23. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
24. Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
25. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5) 339 -343
26. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
27. Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & , R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). Wiley.
28. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
29. Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: An empirical study. *Personnel Review*, 45(6) 1281 , - 1301

30. Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next ?
Human Resource Management Journal, 15(4), 68-83.
31. Rogers, D. L. (2019). Challenges of digital transformation in global
organizations: A cross-national study. International Journal of Information
Management, 47, 98-112 .
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.015>
32. Rogers, E. M. (1995). Diffusion of innovations (4th ed.). Free Press.
33. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
34. Roscoe, J. T. (1975). Fundamental research statistics for the behavioral
sciences (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston.
35. Salem, A. M. (2020). Digital systems and job performance in Egyptian
governmental institutions. Journal of Public Administration Research, 12(3),
45-67.
36. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. American Economic
Review, 51(1), 1-17.
37. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. World Economic
Forum.
38. Shehab, M. A. (2021). The impact of electronic human resource information
systems on HRM practices quality in Arab organizations .International
Journal of Business Management, 16(4), 112-128.
39. Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information
systems research. MIS Quarterly, 35(3), 553-572.
40. Smith, J., & Turner, R. (2021). Artificial intelligence and digital analytics:
Drivers of organizational innovation. Journal of Business Research, 128,
412-425 .
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.032>
41. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R (2015) .
The influence of technology on the future of human resource management.
Human Resource Management Review, 25(2), 216-231.
42. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual
clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3)-345 ,
.365
43. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The processes of technological
innovation. Lexington Books.
44. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?
Human Resource Management Review, 25(2), 188-204.
45. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the
technology acceptance model: Four longitudinal field studies .Management
Science, 46(2), 186-204.

46. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2), 118-144
47. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
48. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital :Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

الملاحق

نموذج الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

أود إبلاغكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير إدارة أعمال، وفي إطار مشروع بحثي علمي أطلق هذه الاستبانة بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيره على الموظفين في المملكة العربية السعودية".

وذلك ضمن متطلبات مشروع التخرج والذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير إدارة الموارد البشرية وقياس أثر هذا التحول على أداء الموظفين ورضاهم داخل المؤسسات السعودية. أؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

مقدرة وقتكم وممتنة لمساهمتكم في دعم هذا الجهد البحثي

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة صح في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1. الجنس:

ذكر () انثى ()

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة () من 25 إلى 35 ()
من 35 إلى 45 () أكبر من 45 سنة ()

3. القطاع:

حكومي () خاص ()

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنتين () من 2 إلى 5 سنوات ()
من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

5. الوظيفة الحالية:

موظف موارد بشرية () موظف إداري ()
مدير قسم () غير ذلك: —————

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5 حيث يمثل الرقم 1 "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "موافق بشدة". يرجى وضع علامة صح في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1	2	3	4	5	العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية					
()	()	()	()	()	تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية في إدارة الموارد البشرية
()	()	()	()	()	يتم استخدام المنصات الإلكترونية في التوظيف وإدارة طلبات العمل
()	()	()	()	()	تتوفر أنظمة رقمية لتقييم الأداء الوظيفي
()	()	()	()	()	المؤسسة تقدّم برامج تدريب رقمية أو إلكترونية للموظفين
()	()	()	()	()	ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز العمليات الإدارية
أثر التحول الرقمي على تطوير إدارة الموارد البشرية					
()	()	()	()	()	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية
()	()	()	()	()	ساعدت الأنظمة الرقمية على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة
()	()	()	()	()	التحول الرقمي سهّل التواصل بين الإدارة والموظفين
()	()	()	()	()	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء الإدارية
()	()	()	()	()	ساهمت التقنيات الحديثة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية
أثر التحول الرقمي في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل					
()	()	()	()	()	ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل
()	()	()	()	()	يشعر الموظفون بزيادة التحفيز نتيجة تطبيق الأنظمة الرقمية
()	()	()	()	()	أدت الأنظمة الرقمية إلى تسهيل عملية التواصل والتعاون بين الموظفين
()	()	()	()	()	ساعد التحول الرقمي في تطوير مهاراتي المهنية
()	()	()	()	()	وجود الأنظمة الرقمية جعل أداء المهام أكثر مرونة وسرعة
أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي					
()	()	()	()	()	ساهم التحول الرقمي في زيادة إنتاجيتي في العمل
()	()	()	()	()	الأنظمة الرقمية ساعدتني على إنجاز مهامي بشكل أسرع
()	()	()	()	()	تحسنت جودة مخرجات عملي بفضل الأدوات الرقمية
()	()	()	()	()	التحول الرقمي سهّل عليّ تتبع وإدارة مهامي اليومية

أصبح بإمكانني إنجاز أعمالي عن بُعد بكفاءة عالية

مستوى الاستعداد للتغير التنظيمي

- أنا مستعد لتعلم مهارات رقمية جديدة لتحسين أدائي () () () () ()
- أقبل التغيرات التقنية في بيئة العمل بسهولة () () () () ()
- أشعر بالثقة في قدرتي على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة () () () () ()
- المؤسسة توفر برامج تدريبية كافية لمساعدتنا على التكيف مع التحول الرقمي () () () () ()

- أرى ان التحول الرقمي فرصة لتطوير مساري المهني () () () () ()

معوقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

- ضعف البنية التحتية التقنية يعيق تطبيق التحول الرقمي () () () () ()
- نقص التدريب والدعم الفني يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي () () () () ()
- مقاومة بعض الموظفين للتغيير تحد من نجاح التحول الرقمي () () () () ()
- ارتفاع تكاليف تطبيق الأنظمة الرقمية يمثل تحدياً للمؤسسة () () () () ()
- غياب استراتيجية واضحة للتحول الرقمي يؤثر على فعاليته () () () () ()

Digital Transformation and the Evaluation of Modern Human Resources Management: Implications for Employee Performance in Saudi Arabia

Prepared by: Renad Abdurabu Gomawi

Academic number: 251000002

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayyaz Jarrad

Year : 2025